

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

PERINTÄ PALVELUNA –
PERINNÄN ROOLI ASIAKASSUHTEESSA

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Johanna Kujala

Riikka Kannisto

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä: KANNISTO, RIIKKA
Tutkielman nimi: Perintä palveluna – Perinnän rooli asiakassuhteessa
Pro gradu –tutkielma: 113 sivua, 2 liitesivua
Aika: Toukokuu 2015
Avainsanat: perintä, palvelujohtaminen, asiakassuhteet, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus

Perinnän roolia asiakassuhteissa on tutkittu vähän. Huono taloudellinen tilanne on lisännyt perinnän merkitystä yrityksissä. Lisääntynyt kilpailu asiakkaista taas kannustaa yrityksiä panostamaan asiakassuhteiden vahvuuteen. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat ovat tärkeitä yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn kannalta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sitä, millainen on perinnän rooli asiakassuhteessa. Tavoitteena on myös tarkastella sitä, miten perintä ilmenee palveluna ja sitä kautta vaikuttaa asiakassuhteisiin. Samalla kartoitetaan, millä eri tavoin perintä voidaan toteuttaa. Tutkimus rakentuukin kolmen tapauksen eli itse hoidetun perinnän, perintätoimiston ja palvelukeskuksen ympärille sekä näiden erojen ja yhtäläisyyksien tarkastelulle. Yhtenä tarkastelun kohteena ovat myös työntekijöiden kokemukset ja näkemykset perinnästä, minkä avulla tutkimuksen aihetta tarkastellaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu palvelujohtamisen tutkimuksen ympärille.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastateltavia on yhteensä kymmenen ja he ovat itse perintää hoitavista yrityksistä, perintätoimistosta ja palvelukeskuksesta. Lisäksi sekundääriaineistona on tarkasteltu perintätoimistojen internetsivuja ja niiden välittämää kuvaa asiakassuhteista ja tehokkuudesta. Aineiston analysointi on toteutettu sisällönanalyysillä. Lopuksi kirjallisuudesta ja haastattelujen tuloksista koostetaan synteesi, jossa perintä liitetään palvelujohtamisen kontekstiin.

Tärkeimpänä tuloksena nousi esiin se, että perintä on palvelua ja sillä on vaikutusta asiakassuhteisiin, muun muassa tyytyväisyyden ja uskollisuuden kautta. Se ei yleensä yksin ratkaise asiakassuhteen vahvuutta tai jatkumista, mutta se on osa yrityksen koko palveluprosessia. Perinnän tärkeimmiksi palvelua luovaksi tekijäksi osoittautuivat joustavuus, yksilöllisyys ja tilannekohtaisuus. Itse hoidettua perintää, perintätoimistoa ja palvelukeskusta tarkasteltaessa nousi esiin se, että kaikki kokivat oman tapansa peria tehokkaaksi. Lisäksi suurin osa myös näki perinnän palveluna velalliselle. Kuitenkin asiakassuhteet korostuivat eniten itse perintää hoitavissa yrityksissä. Perinnän tilannekohtaisuus, yksilöllisyys ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä korostuivat eniten itse perintää hoitavissa yrityksissä ja perintätoimistossa. Palvelukeskuksessa vaikutusmahdollisuudet koettiin huonommiksi, eikä perintä ole niin tilannekohtaista kuin muissa erilaisten segmenttien vuoksi.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 Aiheenvalinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite	7
1.3 Tutkimusprosessin eteneminen.....	10
2 PERINTÄ JA PALVELUJOHTAMINEN	13
2.1 Perintä ja luotonhallinta.....	13
2.2 Palvelut.....	22
2.2.1 Palvelujohtaminen	22
2.2.3 Palveluprosessit	30
2.2.4 Asiakkaan odotukset ja palvelun epäonnistuminen	31
2.2.5 Piilopalvelut.....	34
2.3 Asiakassuhteet	36
2.4.1 Asiakassuhteet ja kannattavuus	36
2.4.2 Asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja sitoutuneisuus	39
2.4.3 Asiakassuhdejohtaminen ja arvonluonti	44
2.4.4 Asiakaspalveluprosessin kehittäminen	49
2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	51
3 METODOLOGIA	55
3.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset	55
3.2 Tutkimusmetodologia	56
3.3 Aineiston keruu ja kuvaus.....	58
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	61
4 TUTKIMUSTULOKSET	68
4.1 Perinnän toteuttaminen	68
4.1.1 Työntekijän rooli ja näkemykset perinnästä	68
4.1.2 Haasteet	71
4.1.3 Tehokkuus	74
4.2 Asiakaspalvelunäkökulma	78
4.2.1 Asiakaspalvelu	78
4.2.2 Asiakassuhteet.....	83
4.3 Yhteenveto tuloksista.....	90
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	93
5.1 Perintä palveluna	93
5.2 Perinnän rooli asiakassuhteessa	95
5.3 Perinnän toteuttaminen	98
6 POHDINTA	100
6.1 Implikaatiot aikaisempaan tutkimukseen ja käytäntöön.....	100
6.2 Tutkimuksen arviointi	102
6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus	102
6.2.2 Tutkimuksen rajoitteet.....	104
6.3 Jatkotutkimusaiheita	105
LÄHTEET	107
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO	114

KUVIOT

Kuvio 1 Saatavan synty ja elinkaari

Kuvio 2 Tutkimusprosessin eteneminen

Kuvio 3 Palvelukeskusmalli perinnän toteuttamisessa

Kuvio 4 Ulkopuolinen toimija perinnän toteuttajana

Kuvio 5 Laatumalli

Kuvio 6 Palvelun laadun kuiluanalyysimalli

Kuvio 7 Fyysisten tuotteiden ja palvelujen kulutus sekä markkinoinnin rooli

Kuvio 8 Asiakkaan odotusten toleranssialue

Kuvio 9 Suhdekannattavuusmalli

Kuvio 10 Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat tekijät

Kuvio 11 Arvonluonti prosessi

Kuvio 12 Tutkimuksen tieteelliset valinnat

TAULUKOT

Taulukko 1 Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä

Taulukko 2 Haastattelut

Taulukko 3 Haastattelujen analysointi: sitaatit ja alakategoriat

Taulukko 4 Haastattelujen analysointi: Alakategorioista teemoihin ja pääkategorioihin

Taulukko 5 Haastattelujen analysointi: aiheiden korostuminen

Taulukko 6 Haastattelujen analysointi: aiheiden korostuminen teemoittain

Taulukko 7 Yhteenveto haastattelun tuloksista

Taulukko 8 Yhteenveto perintätoimistojen internetsivujen tarkastelusta

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus

Huono taloudellinen tilanne on saattanut monet yritykset vaikeuksiin ja aiheuttanut maksuongelmia. Maksuongelmat ovat lisääntyneet viimeaikoina ja jopa 32 prosenttia isoista yrityksistä on perinnän kohteena. Vuoden 2013 viimeisen neljänneksen ja vuoden 2014 kesäkuun välillä maksuviiveellisten yritysten lukumäärä kasvoi noin 11 prosenttia. Yhteensä yli 6 prosentilla kaikista yrityksistä on maksuviiveitä. Maksuongelmien määrä riippuu myös yrityksen toimialasta ja maantieteellisestä sijainnista. Esimerkiksi suurin ongelma on ravitsemus- ja majoitusalan yrityksillä sekä yrityksillä Satakunnassa ja Pohjois-Savossa. (Talouselämä, 2014; Aamulehti, 2014.) Myös yksityishenkilöiden maksuhäiriömerkinnät lisääntyivät vuonna 2013 tasaisesti. Suomen asiakastiedon tilastojen mukaan 8 prosentilla Suomen aikuisväestöstä oli maksuhäiriömerkintä vuoden 2013 lopussa. (Yle Uutiset, 2014.)

Liikevaihtoon suhteutettuna yritysten luottotappioiden määrä Suomessa kasvoi vuoden 2013 1,5 prosentista 1,6 prosenttiin vuonna 2014. Vaikka luottotappioprosentti on Euroopan alhaisimpia, määrällisesti on kuitenkin kyse 2,6 miljardista eurosta. Euroopan tasolla yritykset ovat joutuneet tekemään maksamattomien laskujen takia 360 miljardin euron alaskirjaukset. (Talouselämä, 2014.) Maksuhäiriöiden ongelmallisuutta kuvastaa myös se, että 40 prosenttia suomalaisista yritysjohtajista näkee tilanteen vaikeimpana viiteen vuoteen. (Talouselämä, 2014; Aamulehti, 2014.) Eurooppalaisista yrityksistä lähes kolme neljäsosaa sanoo, että tilanne ei ole parantunut viimeaikoina ja lähes puolet arvioi tilanteen pahentuvan myös jatkossa (Talouselämä 2014).

Isojen yritysten maksuongelmat eivät kuitenkaan usein johdu huonosta taloustilanteesta, vaan syynä on yleensä hitaat ja hankalat laskunkäsittelyprosessit. Myös tahallaan myöhässä maksamista tapahtuu. (Aamulehti, 2014.) Maksuongelmat myös kumuloituvat helposti. Yritysten maksuongelmat saattavat johtua myös siitä, että suoritukset asiakkailta tulevat myöhässä. Näin kassavirran sujuvuus kärsii ja aiheuttaa maksujen viivästymisiä. (Talouselämä, 2014.)

Koska maksuhäiriöt ovat lisääntyneet viime vuosina ja aiheuttavat ongelmia monille yrityksille, on tärkeää kiinnittää huomiota perintään. Yritykselle on tärkeää kotiuttaa saatavansa pikaisesti luottotappioiden minimoimiseksi ja kustannusten säästämiseksi. On siis selvää, että perinnän tulee olla tehokasta. Toisaalta liiketoiminnan kannattavuuden kannalta asiakassuhteisiin panostaminen on tärkeää, varsinkin aikana, kun talous on taantumassa, eikä asiakkaita ole liikaa. Asiakassuhteiden kannalta tiukka perintä ei välttämättä ole siis paras ratkaisu, koska perintä koetaan helposti hyvin negatiivisena asiana.

Valitsin tutkimukseni aiheen kolmesta syystä. Ensimmäkin perintä on aiheena ajankohtainen. Taloudellisessa laskusuhdanteessa maksuhäiriöiden määrä lisääntyy, mikä aiheuttaa yrityksille ongelmia. Jos yritys ei saa asiakkailtaan rahaa, sen voi olla myös hankala maksaa omia laskujaan eteenpäin. Perinnältä vaaditaan siis tehokkuutta. Toisaalta taas viime vuosina on pinnalla ollut näkemys kaikesta liiketoiminnasta palveluna. Liiketoimintaympäristö vaikeutuu ja monimuotoistuu koko ajan ja globalisoituminen lisää kilpailua. Mielestäni yrityksen on siis tärkeää miettiä asiakassuhteitaan kaikessa toiminnassaan, koska ilman asiakkaita ei ole myöskään liiketoimintaa. Nykypäivänä liiketoiminnassa ei riitä pelkkä ydintuotteeseen keskittyminen. Palveluliiketoimintaa harjoittavien yritysten lisäksi myös tuotantoon perustuvien yritysten tulisi nähdä liiketoimintansa laajemmin palvelun näkökulmasta (Grönroos, 2010). Kilpailun kiristyessä ja asiakkaiden vaatimusten noustessa täytyy kiinnittää huomiota kokonaistarjoamaan pelkän ydintuotteen lisäksi. Perintää ei tietääkseni aikaisemmin ole tutkittu palvelujohtamisen kontekstissa, joten tutkimuksella on myös uutuusarvoa. On selvää, että on olemassa tutkimusaukko, johon tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan ja löytämään selityksiä. Kolmas tekijä on se, että olen myös itse työskennellyt pari vuotta perinnän parissa, joten minulla on omakohtaista kokemusta asiasta. Uskon, että tästä on varmasti myös hyötyä tätä tutkimusta tehdessäni.

Perinnästä ja luotonhallinnasta on ylipäänsä tehty hyvin vähän tutkimuksia ja palvelujohtamisen näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia en itse ole löytänyt. Tämä vaikeutti osaltaan tutkimuksen tekemistä. Perinnästä itsestään oli hyvin vaikea löytää minkäänlaisia aikaisempia tutkimuksia, saati tutkimuksia, jotka liittyisivät läheisesti

omaan aiheeseen ja sen kontekstiin. Keskeinen kirjallisuus perinnästä on Jyrki Lindströmin ja Olli Kivelän kirjoittamia kirjoja (Saatavien perintä, 1998 ja Luotonvalvonta ja saatavien perintä, 2004). Perinnän keskeinen kirjallisuus korostaa perinnän teknistä toteuttamista, prosessia ja tehokkuutta (Lindström, 2004; Lindström & Kivelä, 1998). Onkin siis mielenkiintoista tutkia, millainen perinnän rooli on palvelujohtamisen alalla.

Myöskään palvelujohtamisen ja palveluliiketoiminnan kirjallisuudessa ei ainakaan suoraan esitetä näkemystä, että perintä olisi palvelua. Olen kuitenkin valinnut tämän kontekstiksi, koska tutkimuksessa tarkastellaan perintää niiden näkökulmasta. Palveluita ja palvelujohtamista on tutkittu 1980-luvulta alkaen. Christian Grönroos on aihealueen keskeinen tutkija, jonka julkaisuja myös tässä tutkimuksessa lainataan. Myös Gummesson, Parasuraman ja Zeithaml ovat tutkineet palveluliiketoimintaa ja palvelujen markkinointia, ja ovat myös osa tutkimuksen keskeistä kirjallisuutta. Palvelujohtaminen on alun perin nähty palveluyritysten asiana, mutta monissa tutkimuksissa on painotettu paljon sitä, että palvelujohtamisen opit soveltuvat erittäin hyvin kaikenlaisiin yrityksiin. Grönroos (1994) painottaakin sitä, että palvelujohtaminen on sopiva näkökulma myös tuotantolähtöisiin yrityksiin.

”Kun kaikkien pitää menestyäkseen hallita palvelukilpailun säännöt ja kun tuote pitää määrittää palveluksi, jokainen yritys on palveluyritys” –Grönroos, 2010, 56.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka on kartoittava tutkimus perinnästä, liittyen asiakassuhteisiin ja palveluliiketoimintaan. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia sekä selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä (Hirsjärvi ym., 2007). Tutkimuksessa tarkastellaan perintää palvelujohtamisen kontekstissa, eli millainen rooli perinnällä on asiakassuhteessa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää perinnän toteuttamiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä asiakassuhteen kannalta. Myös perinnän rooli osana

asiakassuhteita on kiinnostuksen kohteena. Jotta tutkimuksen tavoitteet voidaan saavuttaa ja ymmärtää ilmiötä kokonaisuutena, tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten perintä voidaan määrittää palveluna vai voidaanko sitä edes kutsua palveluksi. Millainen rooli perinnällä on palveluliiketoiminnassa? Perintä koetaan usein negatiivisena asiana, joten tavoitteena on selvittää myös sitä, miten toteuttaa perintää mahdollisimman asiakasystävällisellä tavalla.

Tutkimuksessa esiintyvää ilmiötä pyritään selvittämään kolmen tapauksen kautta, jotka ovat perinnän toteuttamisen keinoja. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että nämä eroavat toisistaan ja näin ollen niillä on erilaisia vaikutuksia asiakassuhteisiin. Tämän takia tutkimuksessa tarkastellaan myös näiden tapojen yhteneväisyyksiä ja eroja. Mielestäni perinnän ensisijaista tehtävää, eli luottotappioiden minimoimista ja saatavien kotiuttamista ei voida sulkea tutkimuksesta kokonaan pois. Tämän takia yhtenä tavoitteena on myös tarkastella perinnän tehokkuutta ja sen vaikutuksia asiakassuhteeseen.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten perinnän rooli näkyy asiakassuhteessa?

Seuraavilla alatutkimuskysymyksillä pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

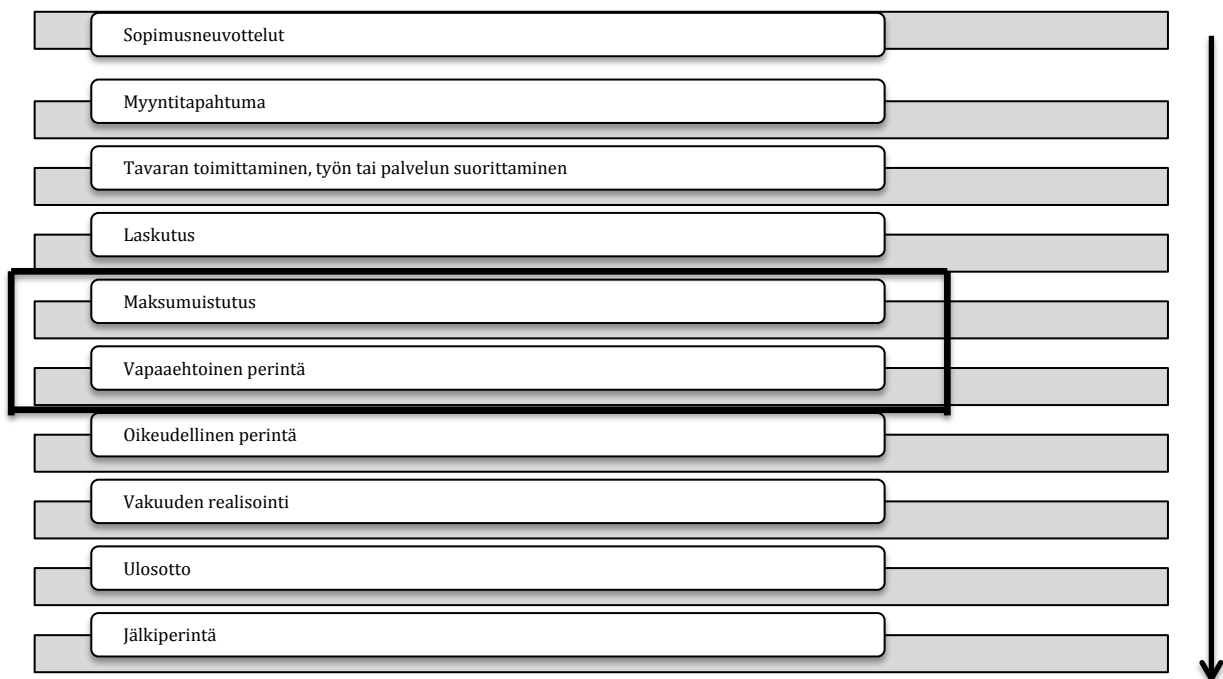
1. Mitä tapoja perinnän toteuttamiseen on ja miten ne eroavat toisistaan?
2. Miten perintä nähdään palveluna ja miksi se on tärkeää?
3. Miten perinnästä vastuussa olevat näkevät perinnän ja sen roolin asiakassuhteessa?

Alatutkimuskysymysten avulla on tarkoitus löytää vastauksia päätutkimuskysymykseen. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla pyritään tarkastelemaan perintää sen perinteisessä merkityksessä. Sen avulla on tarkoitus löytää vastaus siihen, minkälaisia eri tapoja perinnän toteuttamisella on ja mitä yhteistä ja erilaista niissä on. Kysymys on teoreettinen sekä empiirinen. Toinen alatutkimuskysymys auttaa löytämään näkemyksiä siihen, millaista perintä on palveluna vai onko se palvelua ollenkaan. Grönroosin (2010) mukaan mikä tahansa yritys voidaan nähdä palveluyrityksenä ja palvelu on pelkän

ydinpalvelun lisäksi myös paljon muuta. Toinen alatutkimuskysymys yhdistää myös teoriaa ja empiriaa. Kolmas alatutkimuskysymys ottaa tarkastelun kohteeksi perinnän ja asiakassuhteen sekä työntekijöiden näkemyksiä aiheesta. Tämä kysymys on täysin empiirinen.

Perinnällä tarkoitetaan siis yrityksen saatavien kotiuttamista (Lindström, 2014). Tutkimuskysymyksessä mainitulla asiakassuhteella tarkoitetaan velkojan ja velallisen suhdetta, jonka ajatellaan pidempiaikaiseksi, kuin vain kerta-asiakkuus. Palvelu on asiakkaan liiketoiminnan tuloksen ja käytäntöjen tukemista resurssien ja vuorovaikutusprosessien avulla (Grönroos, 2010).

Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty prosessi saatavan synnystä jälkiperintään asti. Perintään liittyy monia eri vaiheita ja tapahtumia, joita kaikkia ei ole järkevää tarkastella tässä tutkimuksessa. Kuviossa 1 on rajattu laatikolla prosessin ne vaiheet, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisia.



Kuvio 1 Saatavan synty ja elinkaari (Lindström, 2014, 5)

Varsinainen perintä voidaan jakaa kahteen eri prosessiin. Näitä ovat vapaaehtoinen perintä (mm. kirje- ja puhelinperintä) ja oikeudellinen perintä (mm. ulosotto) (Lindström, 2014, 2–3.) Oikeudellinen perintä on tässä tutkimuksessa rajattu pois.

Tutkimuksessa tarkastellaan siis kahta perinnän vaihetta eli maksumuistutusta ja vapaaehtoista perintää. Lindströmin ja Kivelän (1998) mukaan vapaaehtoiseen perintään siirrytään yleensä yhden maksuhuomautuskirjeen jälkeen. Maksuhuomautuksen ja perinnän ero on viestin sävyssä sekä prosessissa.

Vaikka maksumuistutus ei varsinaisesti ole vielä perintää, käytännössä jo maksumuistutukset mielletään perinnäksi ja niistä käytetään samaa nimeä. Myös tässä tutkimuksessa perinnällä viitataan näihin kumpaankin. Kaikki muut perintää ja maksumuistutusta edeltävät ja vapaaehtoista perintää seuraavat vaiheet rajataan pois tutkimuksen aktiivisesta tarkastelusta. Lisäksi tässä tutkimuksessa on myös rajattu pois perintää hoitavien työntekijöiden muut työtehtävät, kuin itse perintä. Asiakkaista puhuttaessa tarkoitetaan velallisasiakasta. Asiakas voi olla sekä yritysasiakas, että yksityisasiakas.

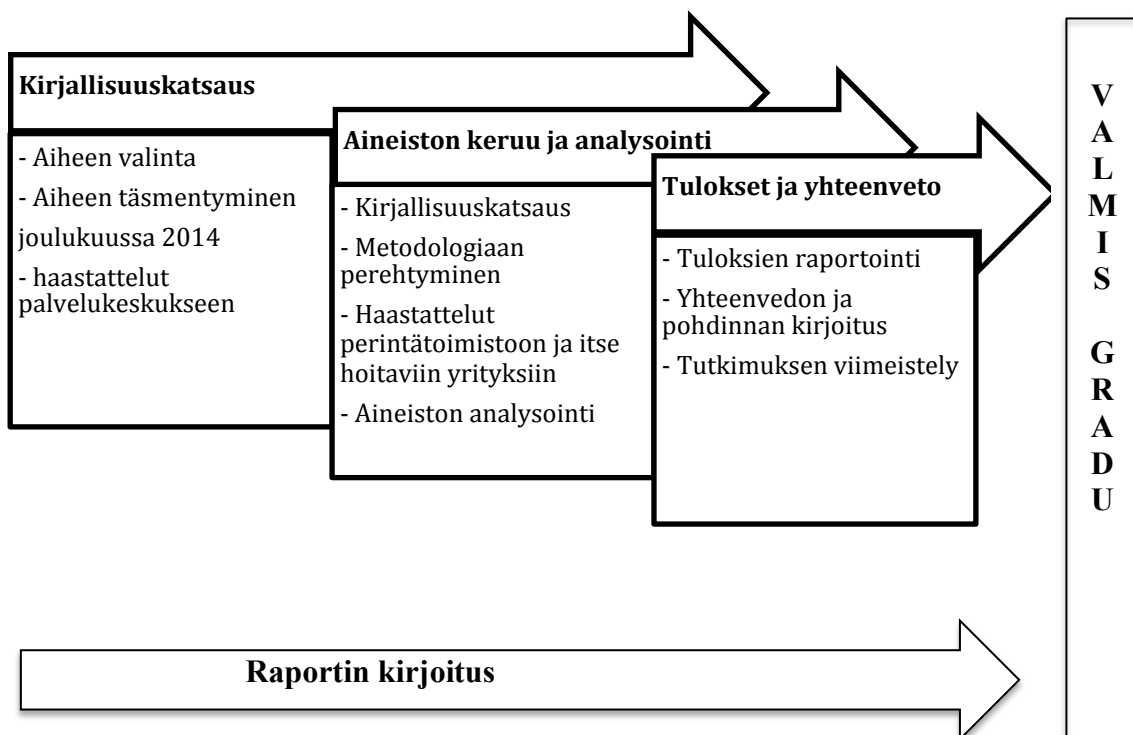
1.3 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusprosessi lähti käyntiin syksyllä 2014. Minulla on parin vuoden työkokemus perinnästä, joten osittain tuttua aihealuetta valitsin sen työni lähtökohdaksi. Tarkempi aiheen rajaaminen ja näkökulman löytäminen vaati melko paljon aikaa ja lopullinen suunta tutkimukselle löytyi vasta saman vuoden lopulla. Kun sain päätettyä aiheen ja tutkimuksen tavoitteet muuttuivat selkeämmiksi, lähti tutkimusprosessi kunnolla käyntiin.

Ensimmäisiä haastatteluja tein jo marraskuussa 2014. Tein tällöin kaksi haastattelua palvelukeskuksessa. Vaikka aihe hieman muuttui ja tarkentui kyseisten haastattelujen jälkeen, on haastattelut mielestäni hyödynnettävissä hyvin myös uuden tutkimussuunnan kanssa. Onneksi olin kysynyt kysymyksiä, jotka ovat relevantteja myös uuden tutkimuskysymyksen kannalta.

Vuosi 2015 alkoi kirjallisuuteen tutustumisella ja kirjoittamisella. Helmi-maaliskuussa suoritin viimeiset haastattelut ja kirjoitin kirjallisuuskatsauksen loppuun. Huhtikuussa tein aineiston analysointia sekä johtopäätöksiä ja pohdintaa. Toukokuussa viimeistelin vielä tutkimustani ja kirjoitin tekstin puhtaaksi.

Tutkimusprosessi ei siis edennyt kovin suoraviivaisesti, vaan välillä eteen tuli haasteita ja ongelmia. Kuitenkin aina kun eteen tulleesta haasteesta pääsi yli, tutkimus eteni taas hyvin eteenpäin. Olenkin pyrkinyt kuvaamaan tutkimukseni etenemisen mahdollisimman todenmukaisesti ja tuomaan esiin sen, että tutkimuksen tekeminen ei edennyt suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, vaan ne limittyivät toisiinsa ja eri vaiheita tehtiin välillä samanaikaisesti.



Kuvio 2 Tutkimusprosessin eteneminen

Yllä olevassa kuviossa 2 on siis kuvattu tutkimusprosessin eteneminen vaiheittain. Olen jakanut prosessin kolmeen suurempaan kokonaisuuteen, jotka ovat kirjallisuuskatsaus, aineiston keruu ja analysointi sekä tulokset ja yhteenveto. Kirjallisuuskatsausta olen tehnyt tutkimuksen alusta lähes loppuun saakka. Aineiston keruu ja analysointi tulivat mukaan kunnolla vasta noin tutkimuksen puolella välissä. Lopussa oli tutkimuksen tulosten raportointi ja yhteenveto. Olen lisäksi listannut tarkemmin kuvion 2 alla oleviin valkoisiin laatikoihin, mitä mikäkin tutkimusvaihe piti sisällään. Tutkimusraporttia olen kirjoittanut koko tutkimusprosessin ajan. Prosessin lopputuloksena on valmis gradu, jota kohti eri vaiheet ovat vieneet.

Tutkimuksen ensimmäinen varsinainen luku 2 käsittelee perintää ja luotonvalvontaa yleisesti sekä palvelujohtamista. Lisäksi tässä kappaleessa on esitetty kolme erilaista tapaa järjestää perintä yrityksessä. Palvelujohtaminen on jaettu kahteen eri näkökulmaan, asiakaspalveluun ja asiakassuhteeseen, joiden kautta aihetta tarkastellaan. Tässä kappaleessa tarkastellaan lähemmin asiakasarvoa, asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta sekä sitä, mitä palvelu oikeastaan on. Lisäksi kappaleessa tarkastellaan perinnän tehokasta toteuttamista. Lopussa esitetään vielä yhteenveto teoriakappaleesta.

Luku 3 käsittää tutkimuksen empiirisen osion. Alussa kerrotaan lyhyesti valituista tutkimusmetodeista sekä aineiston keruun ja analysoinnin toteuttamisesta. Seuraavaksi esitetään aineiston tulokset ja tulosten yhteenveto luvussa 4. Luvussa 5 esitetään yhteenveto ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen aineiston tulosten perusteella. Tutkimuksen lopussa tarkastellaan ja jäsennellään empiirisen osion tuloksia ja pohditaan niitä suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen palveluliiketoiminnasta sekä perinnästä ja tehokkuudesta. Kappaleessa 6 pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2 PERINTÄ JA PALVELUJOHTAMINEN

2.1 Perintä ja luotonhallinta

Perintä on taloushallinnon prosessi, jonka tarkoituksena on yrityksen saatavien kotiuttaminen ja luottotappioiden estäminen. Vapaaehtoisen perinnän tarkoituksena on välttää oikeudellinen perintä. Maksumuistutuksia voidaan tehdä, jos velallinen ei pysty maksamaan laskua kerralla eräpäivään mennessä. Tällöin voidaan välttää pitkä ja kallis oikeudellinen perintä. Vapaaehtoisen perinnän etuja ovat nopeus, taloudellisuus ja pyrkimys aiheuttaa velalliselle mahdollisimman vähän haittaa. (Lindström, 2014.) Velkojan tulee hyvää perintätapaa noudattaessa varmistaa, ettei velalliselle tule ylimääräisiä kuluja perintäprosessista (Lindström & Kivelä, 1998).

Perintä on määrätietoista ja asiallista, mutta siinä kannattaa välttää kaavamaisuutta ja rutiininomaisuutta. Velallisen tottuessa perintään, voi kaavamaisuus ja toistuvuus viedä uskottavuutta ja tehokkuutta. (Lindström, 2014.) Myöskään huumori ei sovi perintään. Huumori ja epäasiallisuus voivat myös viedä uskottavuutta ja tehoa perinnältä. (Lindström & Kivelä, 1998.) Myös käytetyt kustannukset kannattaa suhteuttaa perittävään euromäärään. (Lindström, 2014.)

Perintä voidaan toteuttaa eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa perintää tarkastellaan kolmen eri perinnän toteuttamistavan mukaan. Nämä muodostavat tutkimuksen tapaukset, joita tarkastellaan ja joiden avulla pyritään selittämään ilmiötä. Lindström ja Kivelä (1998) jakavat perinnän toteuttamistavat kolmeen ryhmään. Yritys voi hoitaa perinnän itse. Toisena vaihtoehtona on, että yritys hoitaa itse vapaaehtoisen perinnän ja käyttää oikeudellisessa perinnässä perintäpalveluyritystä. Kolmas vaihtoehto on ulkoistaa perintä kokonaan kolmannelle osapuolelle ja keskittyä itse ydinliiketoimintaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen ja vertailen itse hoidettua perintää ja ulkoistettua perintää. Olen jakanut ulkoistetun perinnän perintätoimistoon ja palvelukeskukseen, joka viime vuosina on yleistynyt varsinkin suurien konsernien keskuudessa. Palvelukeskuksessa perintä on saman konsernin sisällä, mutta se hoidetaan keskitetysti.

Itse hoidettu perintä

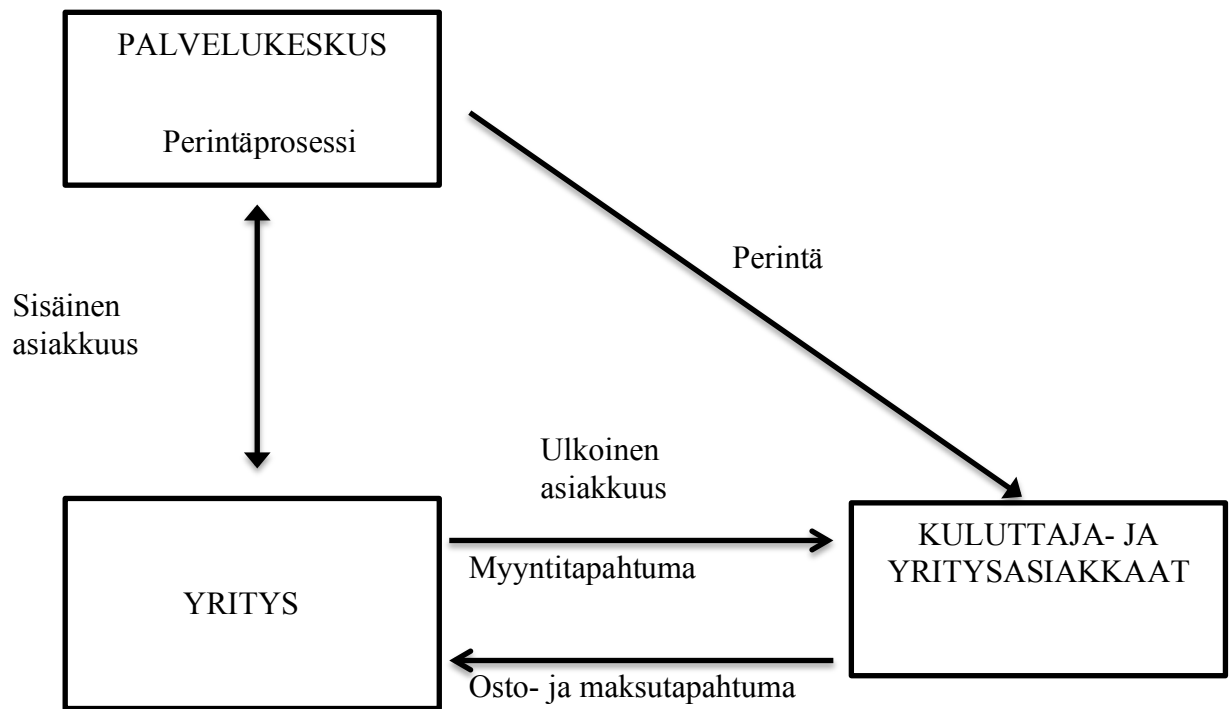
Perinteisin tapa hoitaa perintää yrityksissä on oman yrityksen sisällä. Tällöin yrityksessä on työntekijöitä, jotka perintää hoitavat. Usein perintä on vain yksi osa työntekijän tehtäväkuva. Perinnän lisäksi työntekijän tehtävänä voi olla myös myynti- ja ostoreskontran työtehtäviä, laskutusta tai muita taloushallinnon työtehtäviä. Perintä halutaan kuitenkin monesti pitää itsellä, koska sen ajatellaan olevan tärkeää asiakassuhteiden kannalta.

Toisaalta perintä maksaa aina ja itse hoidettuna se on kiinteä kustannus. Kun perintä annetaan ulkopuolisen hoidettavaksi, voidaan saada taloudellista hyötyä. Perintä vaatii myös ammattitaitoa, jota voidaan saada perintään erikoistuneilta ammattilaisilta. (Lindström & Kivelä, 1998.)

Palvelukeskus

Viime vuosina ulkoistaminen on ollut kasvava trendi yritysmaailmassa. Yksi vaihtoehto itse hoidetulle perinnälle onkin palvelukeskusmalli. Palvelukeskus muistuttaakin suuresti ulkoistamista, vaikka onkin tärkeää huomata, että käsitteitä ei pidä sekoittaa keskenään. Ne eroavat toisistaan monin eri tavoin. (Wang & Wang, 2007.) Helposti standardoitavien toimintojen prosessien, kuten kirjanpidon, lisäksi palvelukeskuksille voidaan keskittää myös vaativampia tietotaitoon keskittyviä toimintoja (Schulz ym., 2010; Goold ym., 2001). Esimerkiksi juuri taloushallinnon prosessit ovat helposti keskitettävissä palvelukeskukseen (Wang & Wang, 2007).

Palvelukeskuksesta puhutaan yleensä silloin, kun samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden, esimerkiksi taloushallinnon prosessit, on siirretty yhteen saman yhtiön alle. Palvelukeskusmallin yhteydessä voidaankin siis puhua paikallisesta sisäisestä keskittämisestä (McIvor, 2013). Viime vuosina palvelukeskus malli tuntuu lisääntyneen huomattavasti ja monet yritykset ovat siirtäneet toimintojaan palvelukeskuksille. Yllättävää kyllä, aiheesta on tehty melko vähän tutkimuksia.



Kuvio 3 Palvelukeskusmalli perinnän toteuttamisessa

Kuviossa 3 on esitetty palvelukeskusmallilla tapahtuvan perinnän konteksti. Nykyaikana perintäprosessi on usein keskitetty joko täysin erilliselle kolmannelle toimijalle tai konsernin omaan palvelukeskukseen. Tällaisessa tilanteessa varsinainen kauppaa tekevä yritys myy tuotteita asiakkaille ja jokin muu taho hoitaa perintää. Näin ollen syntyy yllä esitetyn kaltainen kolmen erillisen toimijan välinen yhteys.

Varsinainen asiakkuus tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välillä. Tässä yhteydessä voidaan puhua ulkoisesta asiakkuudesta. Ulkoinen asiakas on yrityksestä erillinen toimija, kuluttaja tai yritys. Yrityksen ja palvelukeskuksen välillä taas voidaan nähdä olevan sisäinen asiakkuus. Sisäisellä asiakkuudella tarkoitan sitä, että palvelukeskuksen asiakas on samaa konsernia. Yritys käy siis kauppaa omien asiakkaidensa kanssa. Palvelukeskus hoitaa yrityksen ja hänen asiakkaansa välillä tapahtuvan maksuliikenteen seurannan sekä perinnän. Palvelukeskuksen asiakas on siis saman konsernin yritys, joka ostaa perintäpalvelun palvelukeskukselta. Jako sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin perustuu omiin näkemyksiini ja kokemuksiini sekä palvelukeskuksessa tekemiini haastatteluihin.

Tällainen malli on varmasti tehokas, mutta saattaa aiheuttaa erilaisia ongelmia käytännön toimintaan. Palvelukeskus tarjoaa palveluaan yritykselle, mutta palvelee samalla myös tämän asiakkaita. Palvelukeskuksessa toimii tilinhoitaja, joka hoitaa reskontraa sekä perintää ja muita käytännön asioita. Hänen tehtävänä on olla yhteydessä niin ulkoisiin asiakkaisiin, kuin myös varsinaiseen toimeksiantajaan päin, joka antaa ohjeita perinnän toteuttamiseen.

Asetelma on melko haastava. Palvelukeskus toimii omien konsernin sisäisten asiakkaiden ja heidän ulkoisten asiakkaiden välissä. Palvelukeskus myy omalle asiakkaalleen palvelua, eli kyse on palveluliiketoiminnasta. Toisaalta varsinainen työ tapahtuu yhteydessä omien asiakkaiden asiakkaisiin, joiden ostoprosessissa on varsin usein kyse tuotannollisesta liiketoiminnasta. Itse perintä, joka tapahtuu palvelukeskuksen ja loppuasiakkaan välillä on melko vaikea määritellä tarkasti. Myöhemmin tutkimuksessa puhutaan piilopalveluista, jollaiseksi myös perinnän voisi määritellä.

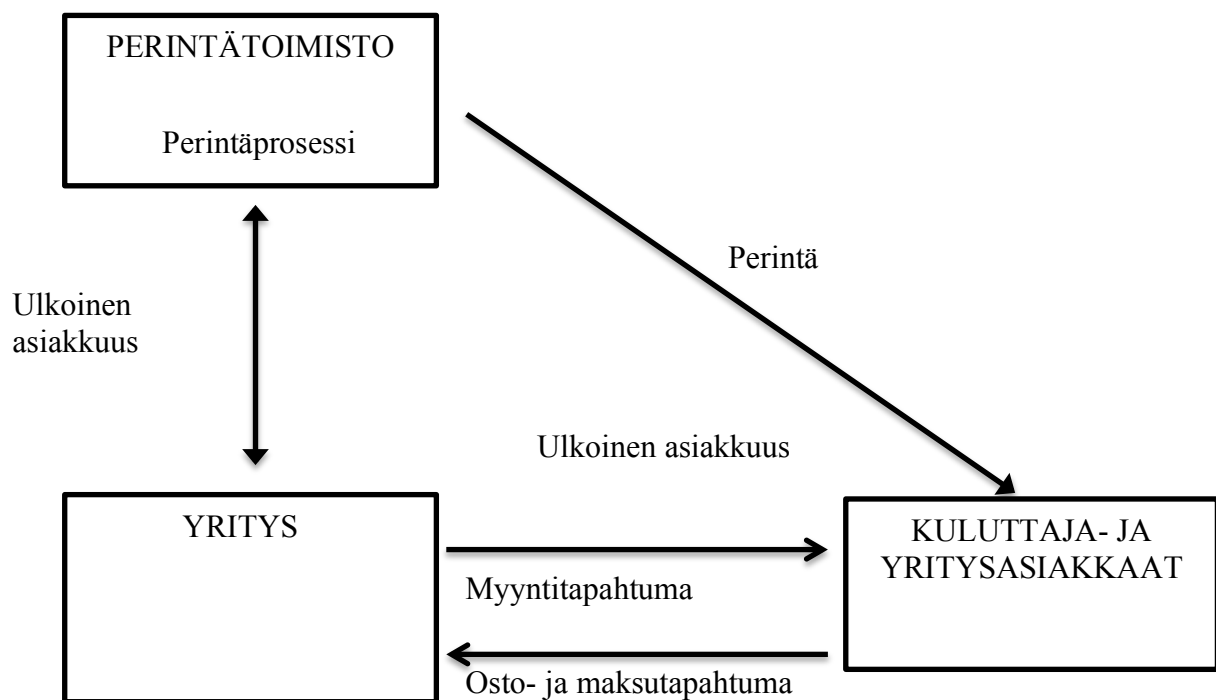
Schulz ja Brenner (2010) ovat tutkineet palvelukeskuksia ja pyrkineet määrittelemään palvelukeskuksille yhteisiä määrittäviä tekijöitä. Lisäksi Wang & Wang (2007) ovat tutkineet palveluiden keskittämistä palvelukeskuksiin. Yhtä selkeää kuvausta on vaikea sanoa palvelukeskuksille, mutta jotkut määritelmät ja piirteet toistuvat usein puhuttaessa palvelukeskuksista. Palvelukeskukset ovat käytössä sekä yksityisellä, että julkisella sektorilla ja niiden tarkoituksena on usein organisaation tukitoimintojen keskittäminen hyötynäkökulmasta. Palvelukeskuksien yleisimpänä päämääränä on kustannusten pienentäminen (Schulz ym., 2010). Lisäksi tarkoituksena on saada synergiaetuja ja välttää päällekkäistä työntekoa (Schulz ym., 2010; Wang & Wang, 2007). Lisäksi palvelujen keskittämisen taustalla on ajatus informaatioprosessien päällekkäisyyttä sekä kasvattaa informaation ja tiedon jakamista. Nämä voidaan saavuttaa prosessien standardoinnilla. Strategian taustalla on myös usein palvelun parantaminen pitkällä aikavälillä, pitkän ajan strategisien allianssien luominen ja johtajuuden uudelleen organisointi. (Wang & Wang, 2007.) Palvelukeskukset ovat nimensä mukaisesti palveluorientoituneita, mutta palvelun kohteena ovat sisäiset asiakkaat.

Palvelukeskusmalliakaan ei voida pitää itsestään selvyytenä edes suuressa konsernissa. Myös palvelukeskus joutuu tarkkailemaan ympäristöään ja vertailemaan itseään

kilpailijoihin sekä osoittamaan oman kilpailukykyensä ulkopuolisia palveluntarjoajia vastaan (Schulz ym., 2010). Palvelukeskus on useimmiten oma itsenäinen yksikkönsä, jolla on oma johto ja omat vastualueensa. Se myös toimii niin kuin normaali liiketoiminta. Kuitenkin samaan aikaan se on usein täysin osa muuta yhtiötä ja näin ollen riippuvainen tästä. (Schulz ym., 2010.)

Perintätoimisto

Kolmas vaihtoehto perinnän toteuttamiselle on täysin ulkoistettu perintä. Taloushallinnon ulkoistaminen on ollut jo pitkään yritysten suosiossa. Viime aikoina myös perinnän ulkoistaminen on lisääntynyt. Perinnän ulkoistamisella on monia hyviä puolia, mutta silti usein perinnän ulkoistamista vieroksutaan. Erityisesti perinnän tehokkuus nähdään ulkoistetun perinnän etuna. Perintään erikoistuneella yrityksellä nähdään myös olevan neuvotteluosaamista sekä paremmat mahdollisuudet maksuajan ja -järjestelyjen kanssa. (Media Planet, 2015.) Ulkoistettu perintä voidaan mielestäni kuvata samalla mallilla, kuin aikaisemmin esittämäni palvelukeskusmalli. Kuvioon on kuitenkin tehtävä joitakin muutoksia, koska kyseessä on yrityksen ulkopuolinen toimija, joka perintää hoitaa.



Kuvio 4 Ulkopuolinen toimija perinnän toteuttajana

Ulkoistettu perintä tapahtuu perintätoimiston välityksellä. Ulkoistetun perinnän etuina on perinnän tehokkuus. Ulkoistaminen voi tapahtua sekä paikallisille toimijoille, että ulkomaille (McIvor, 2013). Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon ainoastaan suomalaiset perintätoimistot. Suomen suurimpia perintätoimistoja ovat esimerkiksi Lindorff, Aktiv Kapital, Intrum Justitia, OK Perintä ja Svea Perintä (Perintää.fi). Täyspäiväisesti perintää hoitavalla yrityksellä tulee olla Aluehallintovirasto myöntämä perintälupa. Tällä hetkellä Suomessa on voimassa olevia perintälupia 127 kappaletta. (Aluehallintovirasto.)

Luotonhallinta sisältää luottopolitiikan ja luotonvalvonnan. Luotonvalvonnan tehtävänä on vahtia suorituksien saapumista ja reagoida maksamattomiin laskuihin. Luottopolitiikka on yrityksen linjanveto perinnästä ja luotonannon ehdoista sekä suhtautumisesta maksuviivästyksiin. Lindströmin (2014) mukaan yrityksen luottopolitiikkaan vaikuttavat monet asiat. Luottopolitiikka eroaa jos asiakkaana on yritys- tai yksityisasiakkaita. Myös se, myydäänkö tavaroita vai palveluita vaikuttaa luottopolitiikkaan. Lisäksi se miten kauppaa käydään, millaiset maksuehdot on käytössä, mikä on toimiala, kilpailutilanne sekä vakuuksien käyttö vaikuttavat yrityksen luottopolitiikkaan.

Yleisimmin saatavan perusteena on tilisopimus. Sopimuksessa määritellään velkasuhteelle ehdot, jossa luoton määrä voi vaihdella. Saatavan määrää ei ole siis määritelty pysyvästi. Tilisopimuksia käytetään yleensä liikesuhteissa, jotka on tarkoitettu jatkuviksi. Usein sopimuksessa on myös luottoraja, eli jokin summa, jonka yli ei voida myydä eli antaa luottoa. Asiakkaita laskutetaan sopimuksessa määrätyin maksuehdoin ja yksittäisten ostojen maksuehdoista on sovittu. Sopimuksissa voidaan myös määritellä perusteet vielä osittain erääntymättömän kokonaisluoton erääntymiselle. Tällä tarkoitetaan sitä, että on mahdollista ryhtyä perintään, kun jo yksikin sopimukseen kuuluvista laskuista on ollut erääntyneenä ja maksamatta tietyn ajan. Tilisopimuksen lisäksi muita saatavan perusteita ovat esimerkiksi kauppasopimus, urakkasopimus, toimeksiantosopimus, osamaksukauppasopimus, kuluttajaluottosopimus, velkakirja ja vekseli. (Lindström, 2014, 85; Lindström & Kivelä, 1998.)

Luotonvalvonta ja reskontranhoito ovat kaksi erillistä asiaa. Reskontra on passiivista toimintaa, jonka tarkoituksena on kirjata saapuvia maksuja ja kohdistaa niitä oikeille asiakkaille. Luotonvalvonta taas seuraa aktiivisesti maksuja, hankkii tietoja ja päättää toimenpiteisiin ryhtymisestä. Koska yrityksen asiakaskunta voi olla laaja ja monimuotoinen, voi luotonvalvonta poiketa toisistaan asiakaskohtaisesti. (Lindström, 2014.)

Luotonvalvojan työtehtävät koostuvat pääsääntöisesti varsinaisista luotonvalvojalle kuuluvista tehtävistä sekä usein tehtävistä, jotka kuuluvat reskontranhoitajan työtehtäviin. Myös luottopäällikölle kuuluvia työtehtäviä on saatettu antaa luotonvalvojan hoidettavaksi. Tärkein luotonvalvojan tehtävä onkin varmistaa yrityksen luottokaupan onnistuminen. Luotonvalvojan tehtäviä olevan mm. luottotietojen hankinta ja luottokelpoisuuden tarkastus, luottihakemusten käsittely, asiakkaan luottokelpoisuuden seuranta ja arviointi, luottotietojen seuranta ja tilinpäätösanalyysien tekeminen, myyntisaamisten valvonta, vakuuksien riittävyyden ja arvon valvonta, vapaaehtoinen perintä, maksusuunnitelmien laadinta ja valvonta, yhteydenpito oikeudellisen perinnän vastuuhenkilöihin, korkolaskutus, toimitus- ja luottokiellosta päättäminen, raportointi esimiehille, myynti- ja markkinointivastaaville ja luottotappiokirjausten tekeminen. (Lindström, 2014.)

Reskontranhoitajan työtehtäviin Lindströmin (2014, 2) mukaan kuuluvat reklamaatioiden hoito, suoritusten kirjaukset, asiakastietojen ylläpito, yhteistoiminta laskutuksen kanssa, suoritusten täsmäyttäminen kirjanpitoon, epäselvien maksujen selvittäminen ja kuittausten suorittaminen. Usein kuitenkin reskontranhoitajan ja luotonvalvojan tehtäviä on yhdistetty samalle henkilölle.

Kun eräpäivä on mennyt, maksamatta olevat saatavat aiheuttavat kustannuksia ja lisäävät luottotappioiden riskiä. Perintää on jo maksumuistutus eräpäivän ohittaneesta maksamattomasta laskusta. (Lindström, 2014.) Tehokkaasta perinnästä huolimatta voi myös syntyä luottotappioita, jos yrityksistä huolimatta asiakas jättää maksamatta tai menee konkurssiin. LGD eli loss give default -termiä käytetään kertomaan siitä, kuinka iso osuus varoista menetetään, kun velallinen laiminlyö maksunsa (Wikipedia). Sitä ei ole enää mahdollista korjata perintätoimilla (Thomas ym., 2012). Siihen, kuinka suuri osa saatavista menetetään, vaikuttavat monet asiat. Han & Jang (2013) ovat tutkineet,

että lainan koko ja kassavirta näyttäisivät korreloivan positiivisesti LGD:n kanssa, eli pieni laina saadaan helpommin tai ollaan halukkaampia maksamaan takaisin. Yrityksen koko, ikä ja lainan ikä taas korreloivat LGD:n kanssa negatiivisesti. Talouskasvu korreloi negatiivisesti LGD:n kanssa eli toipumisaste on korkea noususuhdanteessa ja matala laskusuhdanteessa. Kaikki velkojan tekemät toimet velan takaisinsaamiseksi vaikuttavat kuitenkin positiivisesti velan takaisinmaksuun.

On kuitenkin huomattava, että maksamattomuus voi johtua inhimillisestä erehdyksestä tai esimerkiksi laskuttajan virheestä. Tämän takia perinnässä tulee olla kohtelias, koska liian tiukka perintä voi aiheuttaa liikesuhteen katkeamisen. Kuitenkin jo luottorajan ylittäminen ilman maksuviivästymistä johtaa välittömästi luotolla myymisen kieltämiseen. (Lindström, 2014.)

Thomas ym. (2012) ovat tutkineet eri perintätapojen vaikutuksia LGD:hen pankkien lainanantotapauksissa, mutta mielestäni tuloksia voidaan käyttää ymmärtämään kaikenlaista perintää. He tarkastelevat tutkimuksessaan itse hoidettua perintää, agentin hoitamaa perintää tai lainan myyntiä kolmannen tahon hoidettavaksi. Yleensä perintää hoidetaan alussa itse. Jos tämä ei toimi tai jostain muusta liiketoimintaan liittyvästä syystä, voi velkoja käyttää agenttia puolestaan perinnässä, esimerkiksi maineen säilyttämisen takia. Kolmas vaihtoehto on myydä velka murto-osasta sen hintaa kolmannelle osapuolelle.

Koska velkojalla on tietoa velallisen aiemmasta maksukäyttäytymisestä, lainasta ja sopimuksesta, velkoja hoitaa alkuvaiheen perinnän. Velkoja on lähtökohtaisesti kiinnostunut asiakassuhteesta velallisen kanssa ja haluaa hoitaa suhdetta. Kuitenkin siinä vaiheessa, kun on todennäköistä, että suhde ei voi enää jatkua, kiinnostus on enää vain siinä, että rahat saadaan kotiutettua. Kolmannen osapuolen hoitaessa perintää, ei ole kyseessä asiakassuhdetta, joten kiinnostus on pelkästään rahan saamisesta. (Thomas ym., 2012.) Tämä siis silloin, kun velka on myyty kolmannelle osapuolelle.

Thomas ym. (2012) siis jakavat perinnän seuraaviin eri tapoihin:

1. Toipumisprosessi: sisäinen perintä pyrkii säästämään suhdetta.
2. Perintäprosessi: sisäinen perintä pyrkii säästämään rahaa.
3. Perintäprosessi: kolmas osapuoli pyrkii säästämään rahaa.

Thomaksen ym. (2012) mukaan sisäisen perinnän tärkeimpänä perintäkeinona on kirje, jonka muoto vaihtelee lainan ja asiakkaan mukaan. Yleisenä tapana on lähettää kirje joka kuukauden alussa. Kirjeen sävy muuttuu aina kovemmaksi, jos maksusuoritusta ei tule. Kolmannen osapuolen hoitaman perinnän tärkein keino on puhelinsoitto, koska se on nopea ja tehokas keino saada suoritus jopa ensimmäisellä puhelinsoitolla. Se myös mahdollistaa neuvottelun, jolla voidaan päästä molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Yli 80 prosenttia kolmannen osapuolen perimistä veloista jää lopulta maksamatta.

Tutkimuksessa itse hoidetulla perinnällä saavutetaan se, että 30 prosenttia veloista maksetaan kokonaan ja vähemmän kuin 10 prosenttia eivät maksa mitään. Kolmannen osapuolen hoitamassa perinnässä jopa 83 prosenttia epäonnistuu maksamaan mitään velastaan takaisin. Tähän on olemassa monia syitä. Itse hoidetussa perinnässä velat ovat uusia, kun taas kolmannen osapuolen hoitamina ne ovat usein vanhoja ja niitä on yritetty periä jo monesti. Kun yritys itse hoitaa perintää, heillä on käytössään enemmän informaatiota ja heidän on helpompi tarkastella mennyttä maksukäyttäytymistä. (Thomas ym., 2012.)

Oman kokemukseni ja haastatteluissa käytyjen keskustelujen mukaan perintäprosessissa käytettävissä olevia perinnän keinoja ovat puhelin, sähköposti, tekstiviesti, sekä perintätoimisto (luotonvalvonta siirtää ulkoiseen perintään). Luottotilanelistasta selviää erääntyneet saatavat, jonka mukaan perintää toteutetaan. Asiakkaiden tiedot ja heidän kanssaan käydyt keskustelut tallennetaan usein järjestelmään, jotta voidaan tietää, mitä aikaisemmin on sovittu. Luottotilanne ja erääntyneet saatavat tarkistetaan yleensä päivittäin. Asiakkaalta pyydetään aina tarkka maksun päivämäärä, kun hän ilmoittaa maksavansa. Maksuaikamuutoksista sovitaan aina tapauskohtaisesti. Mikäli asiakkaalla on vanhoja hyvityslaskuja, mutta myös veloituslaskuja, voi asiakasta muistuttaa käyttämään hyvityslaskun seuraavassa suorituksessaan.

Yleinen perintärytmi on, että ensimmäinen maksuhuomautus tai yhteydenotto tapahtuu noin viikko laskun eräpäivästä. Toinen yhteydenotto tapahtuu puhelimitse viimeistään viikon jälkeen edellisestä yhteydenotosta. Kolmas yhteydenotto puhelimitse tapahtuu heti, mikäli asiakkaan maksusuoritus ei näy edellisessä yhteydenotossa ilmoitetun maksupäivän jälkeen. Mahdolliset muut toimenpiteet kysytään tarvittaessa luotonhallinnasta vastaavalta henkilöltä.

Luotonannosta vastaava henkilö neuvottelee mahdollisen maksusuunnitelman, jos asiakkaalla on jatkuvasti erääntyneitä laskuja tai muuten poikkeuksellinen tilanne. Myyntireskontra valvoo maksusuunnitelman toteutumista. Asiakas voidaan myös asettaa myyntikieltoon luottopäällikön toimesta, mikäli yritykselle tulee julkinen maksuhäiriö tai yhtiön laskut jäävät maksamatta, eikä esimerkiksi maksusuunnitelma hoidu sovitun mukaisesti. Tarpeen vaatiessa saatavat voidaan siirtää ulkoiseen perintään, josta päättää perinnästä ja luotonhallinnasta vastuussa oleva henkilö.

2.2 Palvelut

2.2.1 Palvelujohtaminen

Grönroosin (2011) mukaan palvelu on asiakkaan liiketoiminnan tuloksen ja käytäntöjen tukemista resurssien ja vuorovaikutusprosessien avulla. Palvelujohtamisen keskeisimpänä ajatuksena on asiakkaan tarpeiden huomioiminen ja koko yrityksen toiminnan järjestäminen tämän päämäärän tukemiseksi. Grönroos (1994) puhuu paljon asiakkaan hyödyistä ja laadusta. Millaista hyötyä asiakas saa käyttäessään yrityksen tuotteita tai palveluita ja miten yritys pystyy tuottamaan ja toimittamaan nämä asiakkaalle. Tämän saavuttaakseen yritystä tulee johtaa ja kehittää kohti valittua päämäärää. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen toimintojen tulee olla linjassa sen kanssa, että asiakkaalle halutaan tuottaa hyötyä ja laatua. On myös tärkeää ymmärtää, että kokonaisvaltainen laatu saavutetaan asiakassuhteessa ja miten se muuttuu ajan myötä.

Palveluihin keskittymisen tarpeen voidaan nähdä johtuvan kolmesta asiasta: asiakaslähtöisyydestä, kilpailulähtöisyydestä ja tekniikkalähtöisyydestä. Asiakkaat ovat usein entistä vaativampia ja haluavat pelkän teknisen ratkaisun lisäksi kokonaisvaltaista

hyötyä. Asiakkaat voivat esimerkiksi haluta enemmän mukavuutta, vähentää ongelmia tai karsia lisäkustannuksia. (Grönroos, 2010, 34.) Babakus ym. (2004) ovat sitä mieltä, että palvelun korkea laatu voi saada uudet asiakkaat jäämään pysyviksi asiakkaiksi ja näin ollen houkutella pois kilpailijoilta, joiden palvelu on alemmalla tasolla (Deng ym. 2010).

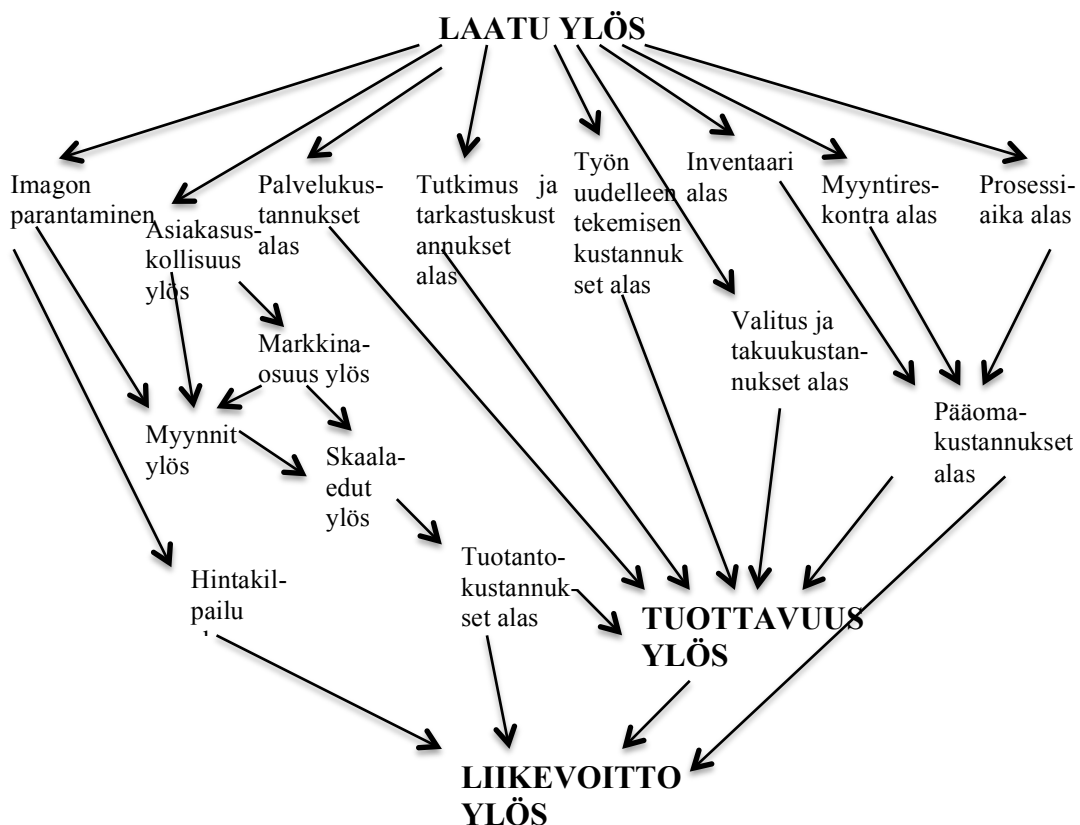
Grönroos (1994) esittää viisi avaintekijää palvelujohtamisen toteuttamiseen. Ensimmäinen on kokonaisvaltainen johtamisnäkökulma, joka ulottuu kaikkeen päätöksentekoon yrityksessä, ei vain tiettyihin erillisiin toimintoihin. Toisena merkittävänä tekijänä on asiakaslähtöisyys. Asiakasnäkökulman tulee mennä sisäisen tehokkuuden edelle. Yhtenäinen näkökulma on kolmas tekijä, joka edistää asiakaslähtöisyyttä. Sillä tarkoitetaan koko organisaatiota käsittävää toimintaa ja eri toiminnot yhdistävää lähestymistapaa. Erikoistuminen ja työvoiman jakautuminen nähdään siis huonona asiana. Neljäntenä kohtana on laatujohtamisen näkeminen osana palvelujohtamista. Viimeisenä on sisäinen kehittäminen. Henkilöstöä tulee kannustaa ja sitouttaa kohti yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Kehittämisen ei siis tule koskea pelkästään hallinnollisia tehtäviä.

Monesti palvelut ymmärretään vanhanaikaisella ja perinteisellä tavalla. Niiden ajatellaan olevan jonkin tietyn organisaation tuottamia. Perinteinen esimerkki palvelusta voisi olla esimerkiksi hieronta tai kampaajalla käynti. Palveluiden merkitys on kuitenkin tätä perinteistä ajattelua paljon laajempi ja merkityksellisempi. Ne vaikuttavat yritysten väliseen kilpailukykyyn sekä yhteiskunnan vaurauteen. Tällaiseen ajatteluun harhaanjohtavuuteen on kaksi tärkeintä tekijää. Palveluiden ajatellaan olevan yksi talouden ”sektori”. Palveluiden ei nähdä olevan osa liiketoimintalogiikkaa ja kilpailuedun luomista. (Grönroos, 2010, 21–22.)

Radnor ja Johnston (2012) ovat määritelleet asiakasnäkökulman avaintekijöiksi palvelun laadun, asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen. Lisäksi tieto siitä kuka on asiakas, heidän odotukset, vaatimukset ja arvomahdollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä. Keskittyminen asiakkaaseen ja laadukkaaseen palveluun on kaikenlaisten organisaatioiden tehtävä, niin yksityisten, julkisten kuin kolmannen sektorinkin. Kuitenkin, tullakseen asiakaskeskittyneeksi yritykseksi, ei tarvitse olla täysin asiakasorientoitunut.

2.2.2 Palvelun laatu

Kuten kuviosta 5 näkyy, Gummessonin (2008) mukaan laatua tutkittaessa on tärkeää pohtia koko kontekstia, jossa laatu esiintyy. Laatu ei ole jotain, mikä on olemassa vain yksinään. Laatu on osa suurempaa verkostokokonaisuutta, jossa se on vuorovaikutuksessa monien muiden ilmiöiden kanssa. Laatuun liittyy monia asioita, jotka eivät aina ole kovinkaan yksiselitteisiä. Laadun syntyminen ja laadun mittaaminen saattavat aiheuttaa ongelmia. Missä ja miten laatua tulisi esimerkiksi mitata? Onko kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen tapa parempi laadun tarkasteluun? Missä ja miten laatua voidaan pyrkiä parantamaan? Näille kysymyksille ei ole välttämättä aina yhtä oikeaa vastausta ja ne ovat pitkälle kontekstisidonnaisia. Kuviosta 5 voidaan nähdä, miten palvelun laatu vaikuttaa epäsuorasti tuottavuuden kautta liikevoiton kasvuun.



Kuvio 5 Laatumalli (Gummesson, 1998, 6)

Palvelun laatu perustuu yleensä kokemukseen palvelusta, mutta se voi myös tulla muilta ihmisiltä kuullun perusteella tai mainosten kautta. Asiakkaan toimintaan vaikuttavat

heidän käsityksensä laadusta ja se, kuinka tyytyväisiä he ovat yrityksen toimintaan. (Storback ym., 1994.) Palvelun laatu on yhteydessä moniin eri tekijöihin, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, uskollisuuteen, välinpitämättömyyteen hinnasta, myynnin kasvuun, markkinaosuuteen sekä asiakaskokemusten jakamiseen muille. (Bell ym., 2005.) Lisäksi asiakkaan saama palvelunlaatu voi lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta sekä tuottavuutta (Gummesson, 1998). Näin ollen palvelun laadulla on epäsuoria vaikutuksia myös yrityksen liikevoittoon. Palvelun laatu on keskeinen tekijä koko yrityksen toiminnan kannalta.

Nykypäivänä yritysten pitää keskittyä toimittamaan asiakkaalle parasta laatua paremman kommunikaation, nopeampien toimitusten sekä yksilöllisten tuotteiden ja palveluiden avulla (Chen & Popovich, 2003). Yleinen näkemys palvelun laadusta on, että palvelun laatu vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen, joka taas johtaa asiakasuskollisuuteen (Storback ym., 1994). Asiakkaan kokeman laadun ajatellaan yleensä olevan yhteydessä myös yrityksen kannattavuuteen (Gummesson, 1998). Varsinkin kehittyneillä aloilla, palvelun laatu on usein ratkaisevassa tekijässä erottamassa yritystä kilpailijoistaan (Bell ym., 2005).

Grönroos (2010, 112) esittelee kirjassaan British Airwaysin 1980-luvulla teettämän tutkimuksen koetusta palvelun laadusta. Vaikka tutkimus on tehty tietystä palvelusta ja toimialasta, voidaan sitä Grönroosin mielestä pitää melko yleispätevänä tutkimuksena. Tutkimuksessa tuli esiin neljä tekijää, jotka ovat tärkeimpiä palvelukokemuksen kannalta:

1. *Huolenpito*, jolla tarkoitetaan sitä, että asiakas tuntee sekä organisaation, että sen työntekijöiden ja operatiivisten järjestelmien välittävän hänestä ja olevan valmiita ratkaisemaan hänen ongelmiaan.
2. *Spontaanius*, joka osoittaa työntekijöiden halua ja kyvykkyyttä kohdata ja lähestyä asiakasta ja ottaa heidän ongelmia hoitaakseen. Työntekijöiden tulee myös pystyä itsenäiseen ajatteluun, eikä noudattaa sääntöjä sokeasti.
3. *Ongelmanratkaisu*, eli työntekijöiden kyky hoitaa tehtäviä vaaditun laatutason mukaisesti. On tärkeää, että myös muu henkilökunta, tukihenkilöt ja operatiiviset järjestelmät tukevat tätä ja on koulutettu palvelemaan hyvin.

4. *Normalisointi*, asioiden mennessä pieleen odottamattomasti, on tärkeää, että paikalla on joku, joka tekee kaikkensa, jotta tilanne palautuu entiselleen.

Koettuun palvelunlaatuun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi luotettavuus, jolla tarkoitetaan johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Asiakkaat arvostavat sitä, että palvelu onnistuu oikein heti ensimmäisellä kerralla ja laskutus on täsmällistä. Palvelun tulee tapahtua ajallaan ja tarpeelliset asiakirjat tulee lähettää heti. Pätevyydellä tarkoitetaan kontaktihenkilöiden tietojen ja taitojen hallintaa sekä organisaation tutkimuskykyä. Asiakkaat arvostavat myös saavutettavuutta. Yhteydenoton mahdollisuus ja helppous ovat tärkeässä asemassa. Palvelu on tällöin helposti saatavissa puhelimitse, eikä asiakkaan tarvitse odottaa liian kauaa. (Grönroos, 2010; Parasuraman ym., 1985, 47.)

Asiakasta tulee myös ymmärtää ja tuntea, koska ne merkitsevät oikeaa pyrkimystä asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Tähän sisältyy esimerkiksi asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen, asiakkaan yksilöllinen kohtelu sekä vakioasiakkaan tunteminen. Myös reagointialttius ja työntekijöiden halu ja valmius palvella ovat tärkeitä tekijöitä. Myös kontaktihenkilöiden kohteliaisuus, hyvät käytöstavat, kunnioittava asenne, huomaavaisuus ja ystävällisyys ovat tärkeitä tekijöitä. Nämä ovat yhteydessä taloudelliseen turvallisuuteen ja luottamuksellisuuteen. (Grönroos, 2010; Parasuraman ym., 1985, 47.) Lisäksi Grönroos (2010, 122) esittelee seitsemän kohdan listan kriteereistä, joiden koetaan vaikuttavan laadukkaaseen palveluun (taulukko 1).

Taulukon 1 palvelun kriteerit liittyvät pääosin prosessiin ja asiakaspalveluhenkilöiden toimintaan. Myös prosessin lopputulos ja imago ovat tekijöitä, joilla on vaikutuksia asiakkaan kokemuksiin palvelun laadusta. Asiakkaat haluavat ammattimaista palvelua, mutta myös ystävällinen käytös, joustavuus ja luotettavuus ovat tärkeitä tekijöitä. Myös palvelualttius sekä se, että asiakas saa rahoilleen vastinetta, ovat laadukkaan palvelun kriteereitä. (Grönroos, 2010.)

Taulukko 1 Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönröös, 2010, 122)

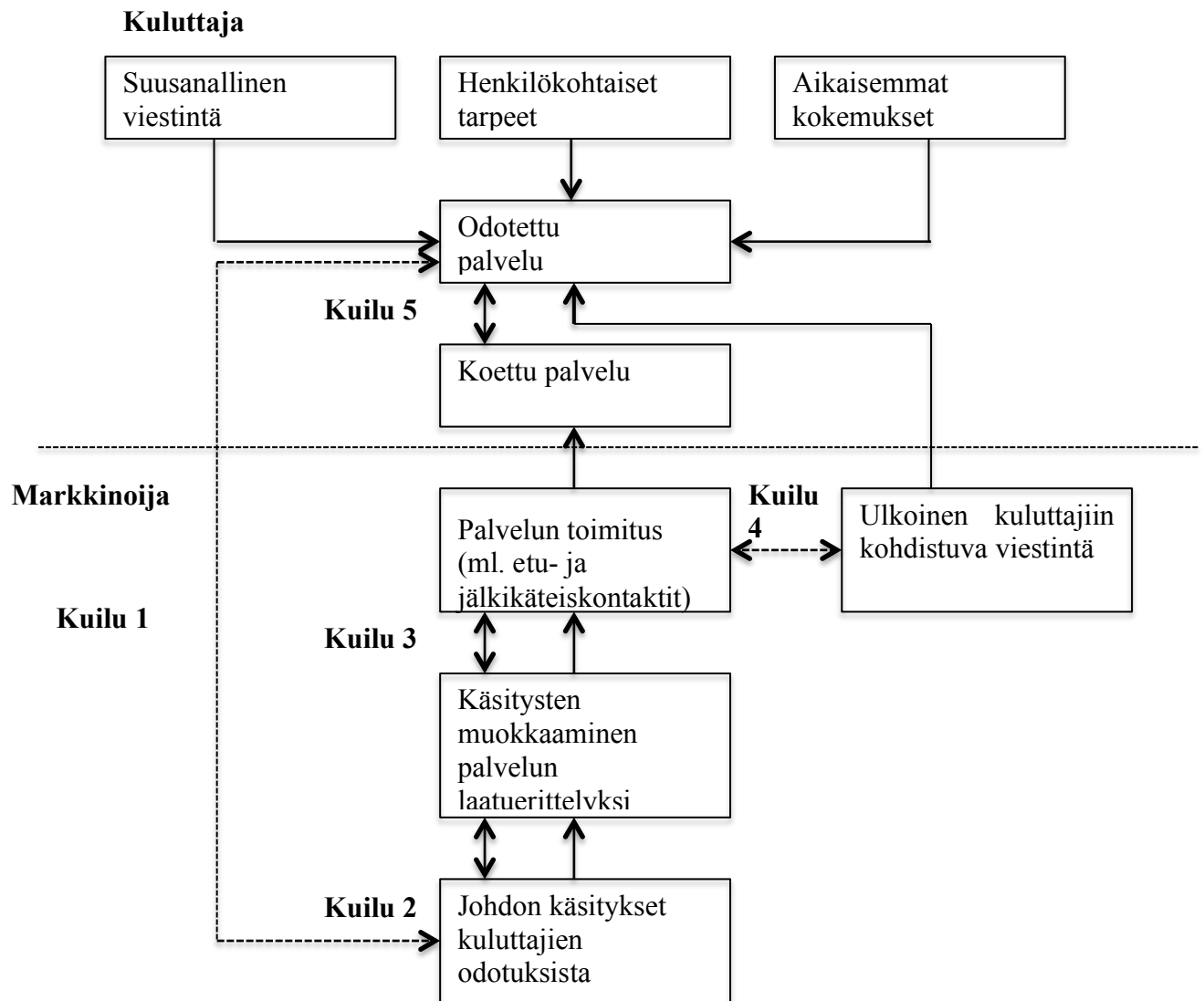
<p>1. Ammattimaisuus ja taidot</p> <p>Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).</p>
<p>2. Asenteet ja käyttäytyminen</p> <p>Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>3. Lähestyttävyyys ja joustavuus</p> <p>Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>4. Luotettavuus</p> <p>Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>5. Palvelun normalisointi</p> <p>Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>6. Palvelumaisema</p> <p>Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>7. Maine ja uskottavuus</p> <p>Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).</p>

On tärkeää kiinnittää huomiota siihen kuinka tärkeänä ja mitä palvelun tekijöitä asiakas pitää tärkeänä. Tämä vaihtelee asiakassegmenttien mukaan, kuin myös saman asiakkaan kannalta ajasta riippuen. Varsinkin pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa on huomattava, että asiakkaan palvelutarpeet muuttuvat ajan kuluessa. Erityisesti talouspalveluita tarjoavien yritysten, kuten pankkien, kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota sekä teknisiin että toiminnallisiin palvelunlaadun tekijöihin. Palveluprosessi voi luoda asiakasuskollisuutta ja sitouttaa asiakkaita. Onkin siis hyvä rohkaista työntekijöitä toimimaan asiakkaiden kanssa ystävällisesti, kommunikoidaan avoimesti sekä osoittamaan empatiaa asiakkaan tilannetta kohtaan. (Bell ym., 2005.)

Parasuraman ym. (1988) ovat kehittäneet SERVQUAL-mallin, joka käsittää viisi eri ulottuvuutta ja jonka avulla voidaan arvioida palvelun laatua erilaisten kuilujen kautta. Ensimmäinen ulottuvuus on konkreettinen todellisuus. Tämä voi olla siis palvelun fyysinen toteutus tai konkreettinen tuote. Toisena luotettavuus, eli se että palvelu toimitetaan ajallaan ja niin kuin on sovittu. Tämä on yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista. Kolmantena on vastaanottavaisuus ja myönteisyys. Halu auttaa asiakasta ja tarjota pikaista palvelua korostuu, kun ilmenee ongelmia tai asiakas tekee valituksen, pyynnön tai kysymyksen. Mallin neljäs kohta on itsevarmuus, jolla tarkoitetaan sitä, että työntekijöillä osaamista ja he ovat kohteliaita sekä kyky palvella luottamusta ja varmuutta herättävällä tavalla. Mallin viimeinen kohta on empaattisuus. Asiakkaista tulee välittää ja heille tulee antaa henkilökohtaista huomiota. Tämä onnistuu usein paremmin pienissä yrityksissä kuin isoissa.

Parasuraman ym. (1998) ovat myös kehittäneet kuiluanalyysimallin (kuvio 6), joka kuvaa palvelun laadun ongelmien lähteitä. Kuvion yläosassa ovat asiakkaat ja heidän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten tarpeet ja kokemukset. Nämä vaikuttavat siihen, mitä laadulta odotetaan. Koettuun palveluun vaikuttavat myös se, mitä yritys tekee. Toiminnassa on monia kuiluja, eli tekijöitä, joissa yritys voi epäonnistua.

Viidestä kuilusta tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin kuilu on numero kolme eli palvelun toimituksen kuilu. Tähän luetaan mukaan myös etu- ja jälkikäteiskontaktit. Kuilussa on kyse siitä, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. (Parasuraman ym., 1988) Perintä voidaan lukea jälkikäteiskontakteihin.



Kuvio 6 Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Parasuraman ym., 1988)

Kuilu syntyy, kun johdon ja työntekijöiden näkemykset säännöistä ja asiakkaan tarpeista eivät kohtaa. Myös liian monimutkaiset tai jäykät vaatimukset aiheuttavat ongelmia palvelun toimittamisessa. Työntekijät kieltäytyvät vaatimuksista, jos palvelun laatu vaatisi käyttäytymisen muutosta, vaatimukset poikkeavat yrityskulttuurista, palveluoperaatioiden huono johto, sisäisen markkinoinnin puuttuminen tai riittämättömyys sekä tekniikka ja järjestelmät eivät välttämättä helpota toimintaa vaaditulla tavalla. Työnjohdolliset menetelmät eivät myöskään välttämättä tue laatuikäyttämistä. Kuilun syntymistä edesauttaa, jos valvonta- ja palkkiojärjestelmä päätetään erillään laatuvaatimusten suunnittelun kanssa. Yleinen ongelma onkin se, että valvotaan ja palkitaan väärä ja epätarkoituksenmukaisia asioita. Työntekijät voivat myös joutua kiusalliseen välikäteen, kun asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö

kokee, asiakas tai suuri joukko asiakkaita vaatii erilaista tai eri tasoista palvelua, kuin yrityksen laatuvaatimuksissa edellytetään. Myös vääränlaiset ihmiset organisaatiossa saattavat aiheuttaa ongelmia. (Grönroos, 2010, 146–147.) Perintäkin saattaa menettää laadukkaan asiakaspalvelun, jos mitataan väärää asioita. Perittyjen asiakkaiden määrä esimerkiksi kannustaa työntekijöitä tekemään työn mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Tästä voi kuitenkin seurata se, että palvelun laatu kärsii, jolloin sillä on vaikutuksia myös asiakassuhteeseen.

Ratkaisuna yllä esitettyyn kuiluongelmaan Grönroos (2010) esittää henkilökunnan ristiriitaisuuksien poistamista, ohjeiden yhdenmukaistamista, parempaa koulutusta ja työntekijöiden tekemistä tietoisiksi strategisista ja kannattavuuteen liittyvistä työsuoritusten rajoitteista.

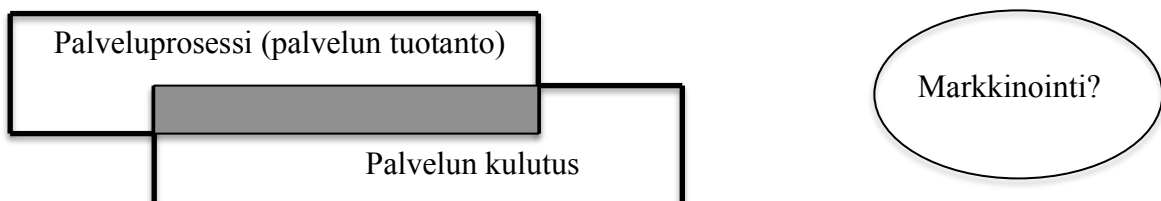
2.2.3 Palveluprosessit

Asiakkaat eivät kuluta vain lopputuotetta, vaan voidaan ajatella, että asiakas kuluttaa koko palveluprosessia (Grönroos, 2010, 86). Näin ollen kyse on laajemmasta kokonaisuudesta, kuin vain tuote tai itse myytävä palvelu. Palveluprosessiin liittyy siis myös kaikki itse tuotteen tai palvelun ympärillä oleva, näin ollen myös perintä.

Fyysiset tuotteet: lopputuloksen kulutus



Palvelut: prosessin kulutus



Kuvio 7 Fyysisten tuotteiden ja palvelujen kulutus sekä markkinoinnin rooli (Grönroos, 2010, 87)

Kuviosta 6 on hyvä huomata, kuinka palvelunäkökulmassa palveluprosessi ja palvelun kulutus nivoutuvat osittain yhteen. Palvelun kulutuksen voidaan myös nähdä jatkuvan vielä sen jälkeen, kun palvelun tuotanto on loppunut. Myös perintä tapahtuu lähes poikkeuksetta sen jälkeen, kun palvelu on jo kulutettu. Myös markkinoinnin roolilla on merkittävä ero lopputuloksen kulutuksessa ja prosessin kulutuksessa. Lopputuloksen kulutuksessa markkinoinnin nähdään olevan tuotantoa ja kulutusta yhdistävä tekijä, jonka avulla asiakkaat saadaan ostamaan tuotteita. Prosessin kulutuksen kannalta markkinointi nähdään laajempänä asiakassuhteita ja arvoa luovana tekijänä, joka sopeuttaa tuotanto- ja kulutusprosesseja vastaamaan toisiaan. Tarkoituksena on myös se, että asiakkaat ovat halukkaita jatkamaan yrityksen asiakkaana ja luoda pitkäaikaisempia ja kestävämpiä suhteita.

Palveluprosessit eroavat tuotantoprosesseista monella tavalla. Palveluprosessissa asiakas osallistuu prosessin toteuttamiseen ja palvelua luodaan tavallaan yhdessä. Tässä tapauksessa asiakkaan prosessi on yksi tärkeä osa toimitusprosessia. Erilaisissa palvelutilanteissa onkin tärkeää tunnistaa asiakkaan prosessi, eli se, miten asiakas tilanteessa toimii. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 24.) Perintää ajateltaessa esimerkiksi asiakkaan ostoreskontraprosessi ei välttämättä kohtaa velkojana toimivan yrityksen perintäprosessia. Yritys voi periä asiakasta omien ohjeidensa mukaan, mutta velallisyriityksen laskujenhyväksymisprosessi saattaa kestää kauemmin, kuin maksuehto antaa myöden. Myös velallisen omat saatavat ja maksuehdot omille asiakkailleen voivat poiketa velkojan vastaavista.

2.2.4 Asiakkaan odotukset ja palvelun epäonnistuminen

Laadukkaan palvelun toimittamisen edellytyksenä on asiakkaan odotusten ymmärtäminen. Asiakkaat odottavat reilua peliä yritykseltä, jonka kanssa asioivat. (Parasuraman ym., 1991; Storbacka ym., 1994.) Monilla toimialoilla haastattelut ovat osoittaneet, että asiakkaat haluavat olla niin sanottuja suhdeasiakkaita. He haluavat yksilöllistä palvelua. He arvostavat, että voivat asioida saman asiakaspalvelijan kanssa. He myös haluavat, että heitä kontaktoidaan yrityksen toimesta, eikä heidän itse tarvitse aina ottaa yhteyttä. He haluavat partnerin, joka tuntee ja välittää heistä. Valitettavasti

asiakkaiden odotukset ovat luonteeltaan dynaamisia eli ne muuttuvat ajan myötä. Haasteena on suunnitella suhdepalvelujärjestelmä, joka yhdistää asiakkaan odotukset, palvelun piirteet ja yrityksen pitkän ajan strategian. Yksi kysymys kuitenkin on, että pitäisikö suhdeasiakkuuteen perustuva palvelu koskettaa kaikkia asiakkaita, vai rajata vain tietyn segmentin kanssa tapahtuvaksi? (Parasuraman ym., 1991.)

Halutun tason nousemiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan kokemukset, jolloin odotuksetkin nousevat (Parasuraman ym., 1991). Kun asiakkaat keräävät kokemusta ja tietämystä, he pystyvät paremmin arvioimaan ja tutkimaan palveluiden eri ominaisuuksia. Toiminnallisen palvelun suhteellinen tärkeys vähenee, kun asiakkaat keräävät tietämystä ja kokemusta. Asiantunteva kuluttaja kykenee näkemään toiminnallisen tason taakse ja voi keskittyä ydin- tai teknisiin tekijöihin. (Bell ym., 2005.)

Palvelu voi myös epäonnistua. Palvelu ei aina vastaa asiakkaan odotuksia ja palvelussa voi ilmetä erilaisia ongelmia (Koc, 2006; Parasuraman ym., 1983). Ne voivat liittyä esimerkiksi edellä mainittuihin palvelun laatuun ja asiakkaan odotuksiin. Tyytymättömyys liittyy harvemmin itse ydintuotteeseen, vaan johonkin sitä ympäröivään asiaan. Esimerkiksi auton ostaja on yleensä autoonsa tyytyväinen, mutta jälkimarkkinointi voi olla huonoa. Tai ravintolassa ruoka voi olla maistuvaa, mutta palvelu työkeää tai hidasta. (Grönroos, 2010, 55.)

Usein tapahtuvilla palvelun epäonnistumisilla on löydetty olevan selkeä, merkittävä ja negatiivinen vaikutus niin yrityskuvaan kuin yrityksen luotettavuuteenkin. Kuitenkaan asiakasarvoon ja uskollisuuteen niillä ei tutkimuksen mukaan ole niin suurta merkitystä. (Sajtos ym., 2010.) Johdon näkemys asiakkaan odotuksista saattaa poiketa paljonkin asiakkaan varsinaisista odotuksista ja siitä, miten palvelun laatu on yrityksessä määritetty. Toisaalta se miten palvelun laatu on määritetty voi olla eri tasolla, kuin varsinainen palvelun toimittaminen. Palvelun toimittaminen saattaa erota myös siinä, miten se on asiakkaalle viestitty. (Koc, 2006; Parasuraman ym., 1983.)

Grönroos (2010, 111) puhuu totuuden hetkestä, joka hänen mukaansa ratkaisee asiakkaan laatukokemuksen. Totuuden hetki on tilanne, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Palveluntarjoajalla on tilanteessa juuri

hetkellisesti mahdollisuus vaikuttaa asiakkaansa palvelun laadulla, mutta tilanne saattaa olla hetkessä ohi. Mahdollisuus voidaan menettää helposti, jolloin asiakas saatetaan menettää toiselle. Tilannetta ei välttämättä saada enää korjatuksi, vaikka asiakkaaseen otettaisiin uudestaan yhteyttä ja pyritäisiin korjaamaan asia. (Grönroos, 2010, 111.) Palvelun epäonnistumista kohtaan voidaan myös yrittää suojautua. Puskuriefektillä tarkoitetaan sitä, että palvelun epäonnistuessa, vahva yritys-asiakassuhde saattaa suojata yritystä asiakkaan mielipiteen muuttumiselta. Vahva suhde myös vähentää asiakkaan odotuksia palvelun epäonnistumisen korjaamisesta. (Sajtos ym., 2010.)

Mikä siis on sopiva palvelunlaadun taso? Grönroosin (2010, 141–142) mukaan sopiva taso riippuu niin yrityksen strategiasta kuin asiakkaiden odotuksista. Yrityksen tavoitteena voi olla markkinoiden paras toimija tai se voi tyytyä vaatimattomampaan tasoon niin asiakkaissa kuin palveluissakin. Mutta tärkeintä on se, että luvattu palvelutaso on säilytettävä. On varmasti hyvä, jos yritys pystyy ylittämään asiakkaan odotukset, jolloin asiakas saa enemmän kuin on olettanut. Laatu voi olla myös hyväksyttävää, jolloin asiakas voi olla ihan tyytyväinen, mutta palvelun laatu ei saa asiakasta sen paremmin sitoutumaan palveluntarjoajaan. Usein tällaiset tilanteet eivät myöskään edistä sitä, että asiakas kertoisi kokemuksestaan eteenpäin tuttavilleen. Jos taas asiakas tulee yllätetyksi iloisesti, hän todennäköisemmin kertoo asiasta eteenpäin ja muistaa sen pitkään, jolloin sitoutuminenkin on todennäköisempää.

Grönroos (2010, 142) kuitenkin muistuttaa, että monet ovat sitä mieltä, että asiakas oppii vaatimaan aina parempaa ja lisää. On myös eri näkemyksiä siitä, onko kannattavaa lisätä kustannuksia ylittämällä asiakkaan odotuksia. Varsinkin jos asiakkaan odotukset ylitetään vain kerran, heikentää yrityksen menestymismahdollisuuksia, koska seuraavalla kerralla asiakas joutuu pettymään.

2.2.5 Piilopalvelut

On yleistä, että monien hallinnollisten tai taloudellisten prosessien ei ajatella olevan palvelua. Esimerkiksi reklamaatioiden käsittely, laskutus ja tuotedokumentaatio nähdään usein pakollisina hoidettavina asioina. Yritykset ovatkin usein ulkoistaneet piilopalvelunsa. (Grönroos, 2010, 23.) Myöskään perintää ei perinteisesti nähdä palveluna, varsinkaan velalliselle. Grönroos (2010, 23) käyttää kuitenkin termiä

piilopalvelu, puhuessaan yrityksen toiminnoista, jotka eivät selkeästi ole palvelua, mutta jotka hänen mielestään tulisi nähdä myös palveluna.

Termiä piilopalvelu voidaan käyttää kahdestakin syystä. Ensinnäkin ne kirjataan tilastoissa teollisuuden bruttokansantuotetta ja työllisyyttä kasvattavaan osuuteen. Toiseksi niiden voidaan ajatella olevan piileviä myös henkisessä mielessä. Piilopalveluita ovat esimerkiksi tiedottamien, ohjelmapäivitykset, logistiikka, tekninen suunnittelu ja muunlaiset asiantuntijapalvelut. (Grönroos, 2010, 23.) Mielestäni on myös perusteltua, että perintä taloushallinnon prosessina luetaan piilopalveluihin kuuluvaksi.

Piilopalvelu voi olla joko laskutettavaa tai laskuttamatonta palvelua. Laskutettavat palvelut voidaan sisällyttää kokonaisliikevaihtoon ja näin ollen niistä voi laskuttaa asiakasta. Laskuttamattomat palvelut, kuten laskutus ja reklamaatioiden käsittely, ovat yleensä sellaisia, joita yritysjohto ei näe palveluna. Siksi niitä ei useinkaan hallita ja suunnitella, kuten asiakkaalle lisäarvoa tuottavia toimintoja kuuluisi. Tästä johtuen asiakaskaan ei välttämättä näe näitä palvelun arvoa lisäävinä tekijöinä. (Grönroos, 2010, 24.) Perintä on tässä mielessä erikoinen prosessi. Itse mieltäisin perinnän laskuttamattomiin palveluihin. Kuitenkin toisinaan maksumuistutuksesta ja perinnästä saattaa kertyä asiakkaalle maksuja.

Piilopalvelut tuotetaan usein ilman asiakaskeskeisyyttä. Yritysjohtajat näkevät harvoin piilopalveluiden merkityksen ja mahdollisuudet asiakassuhteiden hoitamisessa. Piilopalveluihin panostamalla voidaan kuitenkin lujittaa asiakassuhdetta ja parantaa kilpailukykyä. Tämä saa asiakkaat käyttämään jatkossakin yrityksen palveluita ja estää heitä miettimästä muita vaihtoehtoja. Voidaan siis olettaa, että laskuttamattomien piilopalveluiden hoitaminen asiakaslähtöisellä otteella voi myös olla kilpailuetuun vaikuttava tekijä. Hallinnollisten rutiinien kehittäminen palveluksi, joka tuo lisäarvoa asiakassuhteeseen, voi olla tehokas keino erottautua kilpailijoista ja näin tarjota yritykselle kilpailuetua. Pahimmassa tapauksessa piilopalveluista tulee asiakkaalle riesa, jollaisena perintä myös nähdään. Ne voivat aiheuttaa emotionaalista stressiä sekä vaativat ajallisia ja rahallisia uhrauksia ja näin ollen vaikuttavat asiakkaan mieltymyksiin, käsitykseensä yrityksestä ja hänen ostokäyttäytymiseensä. (Grönroos 2010, 23–25.) Mielestäni perintään on tärkeää panostaa, koska perintä täyttää helposti

”pahimman tapauksen” kriteerit. Perintä koetaan usein negatiivisesti ja on mahdollista, että se aiheuttaa asiakkaalle myös emotionaalista stressiä. Perintää kannattaakin lähestyä enemmän asiakaslähtöisellä otteella ja näin mahdollisesti luoda kilpailuetua yritykselle.

Asiakkaat kiinnittävät lähes aina huomioita siihen, millaisia seikkoja ilmenee asioitaessa tietyn yrityksen kanssa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi se, miten yritys hoitaa ilmennet laatuongelmat ja millä tavoin se hoitaa laskutuksen. Laskujen selkeys, reklamaatioiden käsittelytapa ja nopeus, asiakkaalle osoitettava huomio, tehokkuus ja palvelun nopeus ovat tekijöitä, jotka luovat kuvaa yrityksestä ja tuottavat asiakkaalle signaaleja asiakkaana olemisen tuottamasta arvosta. Onkin siis tärkeää luoda myös piilopalveluista asiakkaalle positiivisia kokemuksia, jotta suhtautuminen näihin olisi myönteistä. (Grönroos 2010, 23–25.) Mielestäni myös perintää voidaan toteuttaa positiivisia kokemuksia luoden. Esimerkiksi reklamaatiot liittyvät kiinteästi perintään, joten niiden käsittelyä voidaan parantaa.

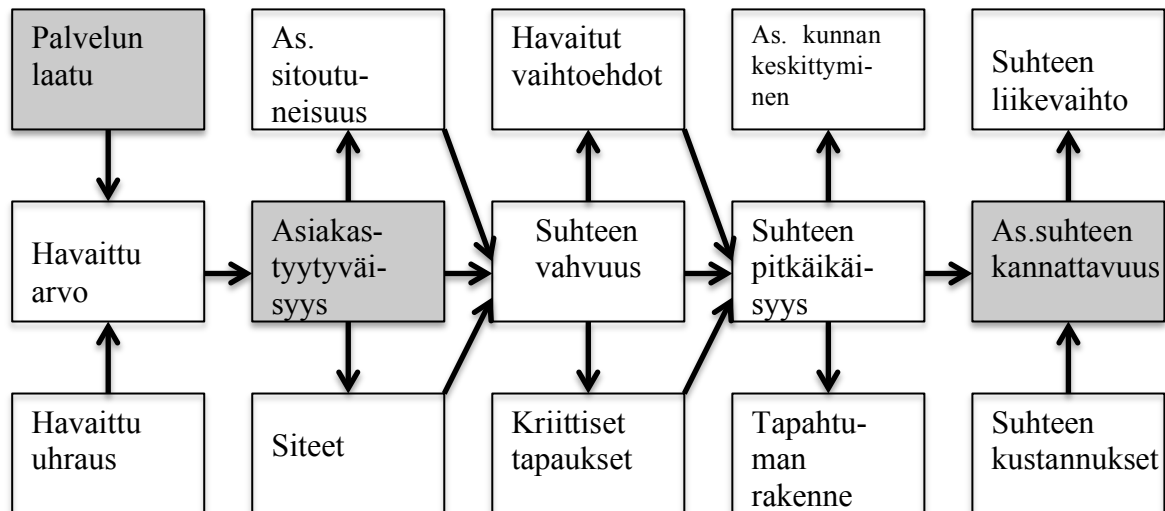
2.3 Asiakassuhteet

2.4.1 Asiakassuhteet ja kannattavuus

Nykyaikana markkinoiden suurempi kilpailullisuus lisää tarvetta vahvempien asiakassuhteiden rakentamiselle. Jotta voidaan saavuttaa hyvä markkinaosuus, on avainasemassa asiakasuskollisuuden kehittäminen. Tällä voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetua. (Deng ym., 2010; Luarn & Lin, 2003.) On todettu, että viiden prosentin kasvu asiakkuuden säilyttämisessä nostaa asiakkaan kokonaisarvoa 35 ja 95 prosentin välillä. Tämä taas johtaa merkittäviin parannuksiin yrityksen tuottavuuden kannalta. (Chen & Popovich, 2003; Reichheld, 1996.)

Vanhojen asiakkaiden pitäminen on yleensä halvempaa, kuin uusien hankkiminen, muun muassa positiivisen kassavirran ansiosta (Storbacka ym., 1994; Chen & Popovich, 2003). Tästä syystä yritysten kannattaa pitää kiinni nykyisistä asiakkaista ja pitää huolta asiakassuhteista. Storbackan ym. (1994) mielestä tämä kuitenkin perustuu oletukseen, että asiakassuhde on kannattava. He ovat todenneet, että vain hyvin pieni

määrä asiakkaista tuottaa suuren määrän tuloista. Onkin siis ymmärrettävä se, että jos suhteesta on mahdoton saada kannattavaa, ei ole järkeä pyrkiä pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen kyseisen asiakkaan kohdalla. Mielenkiintoinen havainto on myös se, että erään pankin tilanteessa tyytyväisimmät asiakkaat olivat samalla kannattamattomimpia asiakkaita.



Kuvio 9 Suhdekannattavuusmalli (Storbacka ym., 1994)

Storbacka ym. (1994) ovat kehittäneen yllä olevan kuvion 9 kuvaamaan asiakassuhteen laatua ja tuottavuutta. He ovat tutkineet eri linkkejä alla olevaan kuvioon 9 liittyen. Heidän mukaansa on tärkeää ymmärtää kuinka palvelun laatua tulee johtaa pitkäaikaisissa asiakassuhteissa, koska ilman tätä ymmärrystä ei voida saavuttaa kaikkea hyötyä kilpailuetumahdollisuuksiin liittyen

Kuviosta 9 voidaan havaita, että parantamalla palveluntarjoajan laatua, voidaan parantaa asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyyttä parantamalla taas voidaan vaikuttaa siihen, että asiakassuhteista tulee pitkäaikaisia ja asiakasuskollisuus paranee. Uskollisuus taas ennustaa varmempia tuloja ja näin ollen asiakassuhteen kannattavuus myös paranee. (Storbacka ym., 1994.) Kannattavuus kertoo asiakassuhteen liikevaihdosta. Kuvion mukaan palvelun laatu on lähtökohta sille, että asiakassuhteesta voidaan tehdä kannattava. Kuviosta nähdään myös, että asiakastytyväisyys luo sitoutuneisuutta. Asiakastytyväisyyden lisäksi suhteen vahvuuteen vaikuttavat havaitut vaihtoehdot ja

kriittiset tapaukset. Eli onko olemassa muita vaihtoehtoja, jotka voisivat toimittaa tuotetta tai palvelua tai kuinka paljon yrityksen kanssa on ollut ongelmia.

Jo yksikin tapahtuma asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä voi luoda edellytyksiä asiakassuhteelle. Kuitenkin silloin, kun yhteydenpitoa on useammin ja jatkuvasti tai ajoittain, voi toimijoiden välille muodostua suhde heidän niin halutessaan. Suhde voi myös lujittua, jos asiakkaan mielestä hänen ja yrityksen välisessä suhteessa on jotain arvokasta ja erityistä. (Grönroos, 2010, 30.)

Myös perinnän voidaan nähdä vaikuttavan mm. asiakastyytyväisyyteen ja kannattavuuteen kuvion 9 osoittamalla tavalla. Wangin ym. (2012) tutkimuksen mukaan Taiwanissa langattomia tietoliikenneyhteyksiä tarjoavat yritykset ovat havahtuneet siihen, kuinka tärkeää on asiakassuuntautunut perintästrategia. Sillä on vaikutuksia niin kestäviin asiakassuhteisiin, kilpailuedun ylläpitämiseen kuin myös tasaisen tuottoasteen säilyttämiseenkin.

Perinnän tuloksena voi olla esimerkiksi lisääntyneet valitukset ja tulojen väheneminen. Tällä hetkellä useimmilla yrityksillä on samanlainen perintäpolitiikka kaikille asiakkaille, eikä erilaisia sovitettuna juuri tietylle asiakkaalle sopivaksi. Jotta suhteet pysyvät hyvinä asiakkaiden kanssa, on nykyaikana tärkeää miettiä yksilölliset perintästrategiat yksilöllisille asiakkaille. Tarkoituksen mukainen perintä voi siis vähentää asiakkaan tuntemaa epämukavuutta, jota perintä usein aiheuttaa ja näin ollen parantaa asiakassuhteen laatua. (Wang ym., 2012.) Tutkimuksissa on tullut esiin mielenkiintoinen ilmiö, että jos velallisella on viime aikoina ollut maksuvaikeuksia, nostaa todennäköisyyttä sille, että velka tulee hoidetuksi. Tämän uskotaan johtuvan siitä, että ihmiset, jotka ovat tottuneet maksuvaikeuksiin, selviytyvät paremmin veloistaan, kuin ihmiset, jotka eivät ole tottuneet taloudellisiin vaikeuksiin. (Thomas ym., 2012; Matuszyk ym., 2010.) Toistuvat viivästykset maksuissa eivät siis välttämättä aiheuta ongelmia, kuten luottotappioita. Tällaisessa tilanteessa onkin järkevää miettiä asiakassuhdetta pitkäntähtäimen kautta.

2.4.2 Asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja sitoutuneisuus

Yksi tekijä vahvan ja pitkän asiakassuhteen saavuttamiseksi on varmistaa, että asiakas on tyytyväinen. Asiakastyytyväisyys liittyy asiakkaan sisäisiin tekijöihin ja omiin kokemuksiin. Lopputulosta voidaan arvioida arvon kautta, eli mitä asiakas on saanut ja mitä sen eteen on täytynyt uhrata. (Storbacka ym., 1994). Palvelunlaatu liittyy merkittävästi yhteen asiakastyytyväisyyden kanssa (Deng ym., 2010; Shin & Kim, 2008).

Palvelunlaadun ja asiakastyytyväisyyden välistä yhteyttä voidaan hahmottaa kolmella erilaisella tavalla, jotka kilpailevat keskenään. Yksi näkökulma on, että tyytyväisyys edeltää laatua. Toisen näkemyksen mukaan laatu ennakoii tyytyväisyyttä. Kolmannen näkökulman mukaan edellä mainitut ovat keskenään vaihtokelpoisia. (Kassim & Abdullah, 2008; Deng ym., 2010.) Mielenkiintoista on kuitenkin se, että vaikka laatu olisi matalaa, niin asiakas voi silti olla tyytyväinen. Myös korkea laatu ja matala tyytyväisyys on mahdollinen lopputulos. (Storbacka ym., 1994).

Yin (1991) mukaan asiakastyytyväisyyttä voidaan ajatella olevan kahdenlaista. Ensinnäkin tyytyväisyys voi liittyä yhteen tiettyyn tapahtumaan. Toisaalta tyytyväisyys voi olla kokonaisvaltaisempaa tyytyväisyyttä kyseistä yritystä kohtaan, joka kumpuaa asiakkaan kokemuksista. (Deng ym., 2010.) Toisaalta kaikki aiemmat yksittäiset tapahtumat vaikuttavat asiakkaan kokemaan kokonaisvaltaiseen tyytyväisyyteen (Deng ym., 2010; Jones & Suh, 2000). Asiakas voi myös olla tyytymätön yksittäiseen palvelutapahtumaan, mutta olla silti tyytyväinen asiakassuhteeseensa kokonaisuutena (Storbacka ym., 1994).

Myös luottamus nähdään tärkeänä asiana asiakastyytyväisyyden kannalta. Dengin ym. (2010) tutkimuksen mukaan sosiaalisella ja rahallisella arvolla ei näyttäisi olevan kovinkaan paljon vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Luottamus, palvelunlaatu, toiminnallinen arvo ja emotionaalinen arvo näyttäisivät vaikuttavan positiivisesti tyytyväisyyteen. Kassim ja Abdullah (2008) ovat sitä mieltä, että kun asiakas voi luottaa palveluntarjoajaan, voidaan olettaa asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden kasvavan. Kim ym. (2009) taas sanovat, että luottamus on tärkeää pitkällä aikavälillä. Jos asiakas

ei voi luottaa palveluntarjoajaan menneiden kokemusten perusteella, se aiheuttaa tyytymättömyyttä palveluntarjoajaa kohtaan. (Deng ym., 2010.)

Asiakastyytyväisyys on siis vain yksi tekijä, joka vaikuttaa suhteen vahvuuteen. Siihen vaikuttavat lisäksi siteet ja poistumisesteet. Lisäksi asiakkaiden mukaan merkittävästi vaihtelee se, kuinka tärkeä asiakassuhde on. Toisille asiakkaille tyytyväisyys on hyvinkin tärkeä tekijä, kun taas toisille se ei ole kovinkaan tärkeä. (Storbacka ym., 1994.)

Uskolliset asiakkaat ovat yrityksen menestymisen kannalta elintärkeitä, koska niiden säilyttäminen on halvempaa, kuin uusien hankkiminen (Deng ym., 2010). Uskolliset asiakkaat ovat lähes aina kannattavia (Grönroos, 2010, 30). Kasvava kilpailu ja lisääntyvä vaihtelu asiakkaiden tarpeissa on kuitenkin saanut asiakasuskollisuuden laskuun (Ling-Ching Chan & Wang, 2012). Tuottojen ja asiakkaan uskollisuuden välillä on todettu olevan yhteys (Gummesson, 1998). Uskollisen asiakkaan nähdään monesti olevan tuottavampi, kuin vähemmän uskollisen asiakkaan. Suhteen pitkäikäisyydellä on merkittävä vaikutus niin tehokkuuteen kuin tuottavuuteenkin. Se ei kuitenkaan yksin pysty selittämään tuottavuutta, vaan on olemassa monia yksittäisiä tekijöitä. (Storbacka ym., 1994.)

Asiakkaan uskollisuuteen vaikuttavat palveluiden kaksi eri tekijää, palvelun tekninen laatu ja toiminnallinen laatu. Palvelun teknisellä laadulla tarkoitetaan lopputulosta, kun taas tuotannollinen laatu viittaa asiakkaan ja palvelun tuottajan väliseen vuorovaikutukseen sekä prosessiin, jolla palvelu toimitetaan. (Bell ym., 2005; Grönroos 1983.) Kun on kysymys asiantuntevista asiakkaista, palvelun toiminnallisella luonteella ei ole kovinkaan paljon merkitystä asiakastyytyväisyyden tai asiakasuskollisuuden kannalta. He uskovat, että palvelun teknisellä laadulla on suurempi merkitys asiakasuskollisuuden ja tyytyväisyyden kannalta. (Bell ym., 2005.) Toisaalta Bellin ym. (2005) tutkimus osoitti, että sekä lopputuloksella että prosessilla on merkitystä, kun asiakkaat arvioivat suhdettaan yritykseen, varsinkin talouspalveluorganisaatiossa. Toiminnallisten tekijöiden merkitys kasvaa, kun asiakkaan ja palvelun tarjoajan suhde lisääntyy. Asiantuntevat asiakkaat taas antavat enemmän merkitystä palvelun teknisille tekijöille.

Pitkäaikaiset asiakassuhteet johtavat helposti siihen, että asiakkaan itseluottamus vahvistuu suhteessa siihen, mitä hän voi odottaa saavansa yritykseltä. Toinen asia, joka johtuu usein pitkäaikaisista liikesuhteista, on liiketapahtumien koon kasvu ja monimuotoistuminen. Pitkäaikaiset asiakkaat myös tuntevat paremmin yrityksen ja sen työntekijät, joten heidän tarpeensa ovat paremmin tiedossa eikä asiakkaan tarvitse olla huolissaan palvelun laadusta. (Bell ym., 2005.) Jos palveluntarjoaja pystyy tyydyttämään asiakkaansa tarpeet paremmin kuin kilpailijat, on uskollisuuden luominen helpompaa (Oliver, 1999; Deng ym., 2010).

Lariviere ym. (2014) ja monet muut tutkimukset ovat osoittaneet sen, että sitoutuminen ja tyytyväisyys ovat tärkeitä tekijöitä uskollisuuden kannalta. Luottamus, asiakastyytyväisyys ja vaihtokustannukset näyttäisivät vaikuttavan merkittävästi asiakasuskollisuuteen. (Deng ym., 2010). Baker ym. (1992) sanovat, että mitä enemmän asiakas kokee iloa ja mielihyvää sekä muita positiivisia tunteita asiakassuhteessaan, sitä enemmän se vahvistaa asiakkaan uskollisuutta (Yu & Dean, 2001). Myös Mittal ym. (1998) ovat myös todenneet asiakastyytyväisyydellä olevan positiivinen vaikutus uskollisuuteen (Deng ym., 2010). On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että asiakasuskollisuus vaihtelee ajan myötä. Johtajien kannattaisi siis hankkia näkemystä siitä, kuinka uskollisuus kehittyy ajassa ja määrittää uskollisuuteen vaikuttavia muutosajureita. (Lariviere, 2014.)

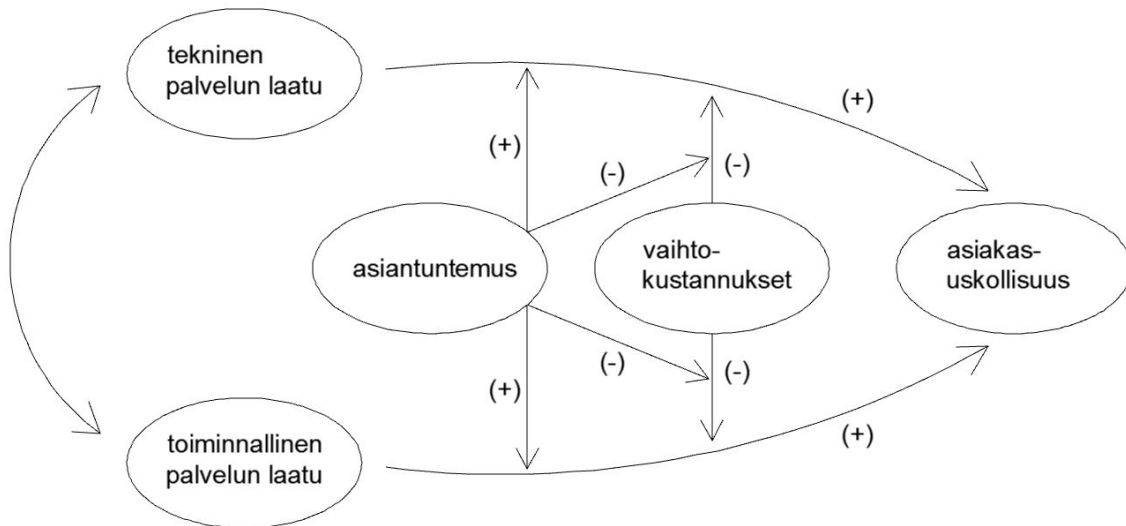
Asiakkaan uskollisuus voi ilmetä positiivisena tai negatiivisena sitoutumisena sekä sitoutumisen puuttumisena. Negatiivinen sitoutuminen ilmenee asiakkaan negatiivisena käytöksenä, mutta asiakas silti ostaa yrityksen tuotteita toistuvasti siteiden takia. Asiakkaan uskollisuus ei aina perustu positiiviseen asenteeseen ja pitkäaikainen asiakassuhde ei siis välttämättä vaadi positiivista sitoutumista. Pitkäaikaiseen suhteeseen voi vaikuttaa myös se, että vaihtoehtoja ei ole. Lisäksi on olemassa monia muita tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakassuhteen pituuteen. (Storbacka ym., 1994.)

Gustafsson ym. (2005) sanovat, että taloudellinen tilanne vaikuttaa siihen, miten asiakkaat suhtautuvat tuotteisiin ja palveluihin. Muutokset taloustilanteessa saattavat siis muuttaa asiakkaiden laskennallisen sitoutumisen tasoa. Esimerkiksi työpaikan menettäminen voi tehdä ennen vähäpätöisestä maksurakenteesta työlään. (Lariviere ym., 2014.) Meyer ja Allen (1991) jakavat asiakkaan sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen.

Näitä ovat affektiivinen, laskennallinen ja normatiivinen. Muutokset näissä kaikissa kolmessa ulottuudessa vaikuttivat tutkimuksen mukaan asiakasosallisuuteen ja sitoutumiseen (Lariviere ym., 2014.)

Kaikki tapahtumat suhteessa eivät ole yhtä suuria merkitykseltään. Toiset tapahtumat ovat niin sanotusti rutiininomaisia, kun taas toiset voivat olla kriittisiä. Rutiinitapahtumat eivät vaadi suurta mentaalista osallistumista ja ne sisältävät rutiinikäytöstä. Usein asiakkaalla on näissä iso osallistumista vaativa rooli. Kriittisellä tapahtumalla nähdään olevan suuri vaikutus suhteen onnistumiseen. Kriittiset tapahtumat ovat asiakas- ja tilannekohtaisia. Onnistuessaan kriittinen tapahtuma voi lujittaa suhdetta. Hyvin johdettu kriittinen tapahtuma siis voi lujittaa siteitä ja vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen. Toisaalta taas huonosti hoidettu kriittinen tapahtuma voi päättää suhteen, vaikka sitä edeltäisi useat hyvät rutiinitapahtumat ja suhteen on ajateltu olevan vahva. (Storbacka ym., 1994.)

Virheellisesti voidaan myös olettaa, että jatkuvasti palveluita käyttävä asiakas on tyytyväinen, vaikka todellisuudessa vaihtokustannukset toiseen toimittajaan saattavat vain olla liian suuret. Asiakas voi myös olla lukkuitunut tiettyyn toimittajaan, jolloin vaihtaminen ei käy helposti, vaikka palvelu olisi huonontunut. Näin ollen asiakas, jonka vaihtokustannukset ovat pienet, voi olla tarkempi palvelun laadun kanssa. (Bell ym., 2005.) Toisaalta taas Walshin ym. (2006) mukaan asiakastyytyväisyyden ollessa hyvä, asiakkaan vaihtoaikheet ovat vähäisemmät, eli asiakastyytyväisyydellä on negatiiviset vaikutukset vaihtoaikheisiin (Deng ym., 2010). Kuviosta 10 nähdään, kuinka vaihtokustannukset vaikuttavat asiakasuskollisuuteen palveluluiden laadun ja asiantuntemuksen lisäksi.



Kuvio 10 Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat tekijät (Bell ym., 2005)

Palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu vaikuttavat positiivisesti asiakasuskollisuuteen. Asiantuntemus palvelun laadusta lisää palvelun laadun positiivista vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Toisaalta matalilla vaihtokustannuksilla ei nähty olevan vaikutuksia laadun ja uskollisuuden väliseen yhteyteen. (Bell ym., 2005.) Vaihtokustannuksilla tarkoitetaan sitä, kun asiakas vaihtaa toiseen yritykseen asiakkaaksi. Tästä aiheutuvat kustannukset voivat olla taloudellisia tai psykologisia. (Bell ym., 2005; Jones ym., 2002.) Lisäksi mahdollisia syntyviä kustannuksia voivat olla uuden toimittajan etsimisestä aiheutuvat kustannukset, oppimisesta aiheutuneet kustannukset sekä emotionaaliset ja sosiaaliset kustannukset (Storbacka ym., 1994). Yksinkertaistettuna vaihtokustannukset voidaan jakaa kolmeen osaan: prosessuaaliset, taloudelliset ja suhteisiin liittyvät (Burnham ym., 2003; Deng ym., 2010).

Vaihtopäätökseen vaikuttavat esimerkiksi vaihtoehtojen puute ja kustannukset. Voidaan siis olettaa, että laskennallinen sitoutuminen vähentää asiakkaan halukkuutta vaihtaa toisen yrityksen asiakkaaksi kokonaan tai osittain. Lisäksi suurempi normatiivinen paine pysyä asiakassuhteessa edistää asiakkaan pysymistä. Yritykset voivat siis pyrkiä rakentamaan vaihtoesteitä suhteessa kilpailijoihin parantamalla asiakkaan sitoutumisen tasoa. (Lariviere ym., 2014.) Voidaan siis olettaa, että huono asiakastyytyväisyys lisää asiakkaan vaihtamista toiseen palveluntarjoajaan ja näin vähentää asiakasuskollisuutta ja sitoutumista.

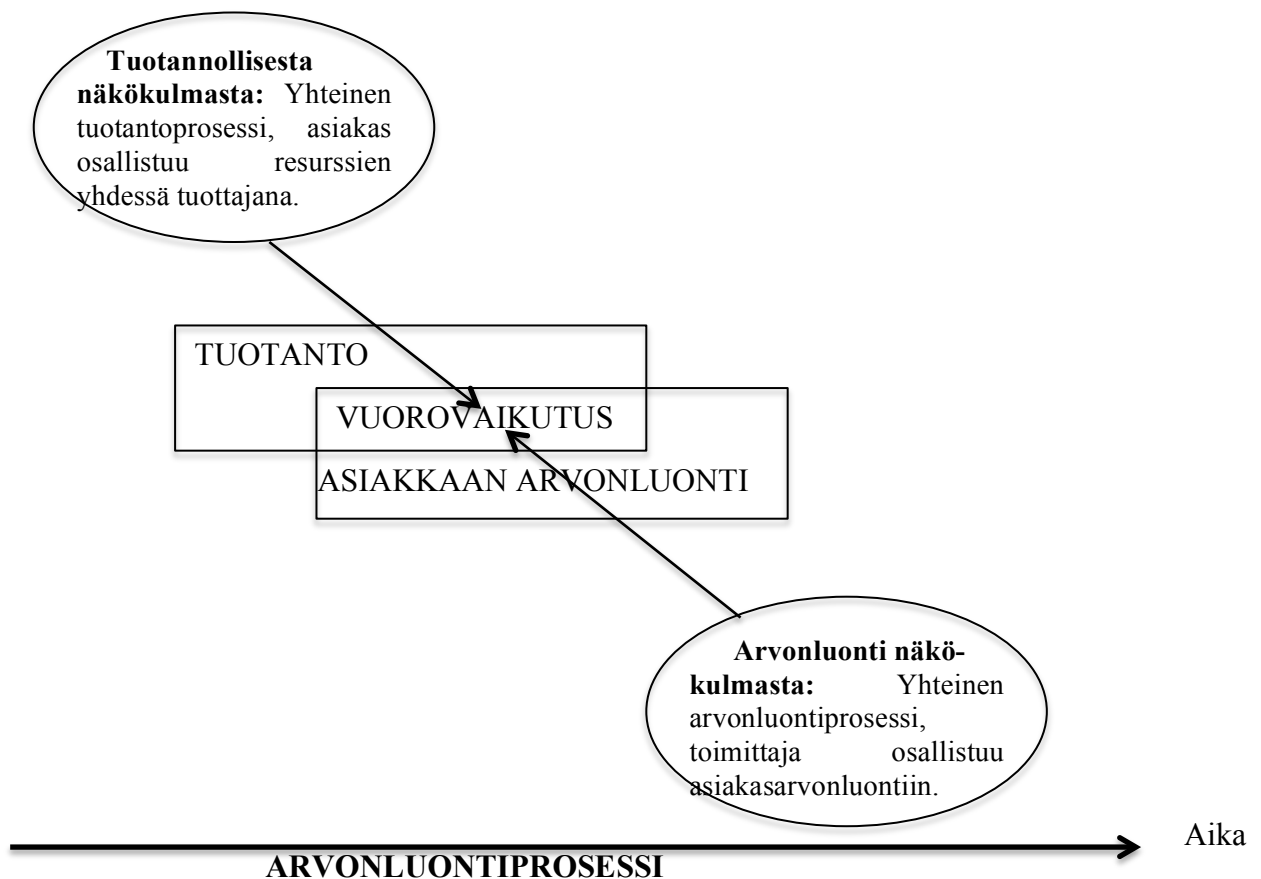
2.4.3 Asiakassuhdejohtaminen ja arvonaluonti

Asiakassuhteiden johtaminen lisää tehokkaasti asiakastyytyvääisyyttä ja tätä kautta asiakkaan sitoutumista. Asiakaskeskeinen liiketoimintastrategia auttaa yritystä tarjoamaan sellaista palvelua, että asiakassäilyvyys ja uskollisuus paranevat ajan kuluessa. (Chen & Popovich, 2003.) Asiakaspääomasta on tullut yksi tärkeimpiä asiakassuhdejohtamisen termejä. Koska palvelut ovat aineettomia, on niiden standardoiminen ja tietyn laadun ylläpito haastavaa. Asiakassuhdejohtaminen eli CRM on ehdottoman tärkeää varsinkin B2B-asiakassuhteissa. Isojen ja tärkeiden asiakkaiden menettäminen saattaa johtaa samalla valtaviin tappioihin. Asiakasorientoituneessa liiketoiminnassa asiakkaat ovat voittojen tärkein tekijä. (Ling-Ching Chan & Wang, 2012.)

Chen ja Popovich (2003) ovat tutkineet asiakassuhdejohtamista (CRM) ihmisten, prosessien ja teknologian näkökulmasta. Asiakassuhdejohtaminen liittyy sekä ”front office” että ”back office” toimintoihin, kuten myyntiin, markkinointiin, asiakaspalveluun, talouteen, operaatioihin, logistiikkaan ja henkilöstöhallintoon. Kun CRM on kokonaan onnistuneesti implementoitu yritykseen, se on liiketoimintajohtamisen strategia, joka on poikkitoiminnallinen, asiakaslähtöinen sekä teknologiaintegroitu. Se sisältää myös teknologiset myynti-, markkinointi- ja palvelusovellukset. (Chen & Popovich, 2003; Goldenberg, 2000).

Nykyaikana ei riitä enää keskittyminen pelkkään myytävään tuotteeseen, vaan tärkeä tekijä yrityksen kannattavuuden kannalta on asiakas itse. Viime aikoina onkin ollut vallalla ajatus siitä, miten hoitaa asiakassuhteita parhaalla tavalla samalla liiketoimintaa parantaen. (Ling-Ching Chan & Wang, 2012.) CRM teknologian avulla voidaan parantaa asiakassuhdetta eri tavoin. Järjestelmien avulla on mahdollista esimerkiksi nopeuttaa asiakkaiden kyselyihin vastaamista, huonon ja päällekkäisen datan poistamista. Sen avulla voidaan myös tehdä analyysejä tuottavuudesta ja asiakkaiden profiloimista sekä asiakassuhteen säilyttämisestä. Lisäksi voidaan laskea kokonaisarvoja sekä arvioida tulevaisuutta ja arvoa jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen. (Chen & Popovich, 2003.)

Kilpailuasema voidaan saavuttaa luomalla arvoa asiakkaalle (Ling-Ching Chan & Wang, 2012). Arvonluonti tapahtuu käyttäjän eli asiakkaan prosessissa, eli arvoa luodaan käytössä. Näin ollen asiakas on aina yhdessä luomassa arvoa toimittajan kanssa. Arvonluonti ei ole sama asia kuin tuotantoprosessi, vaan ne ovat erilliset prosessit. Toimittajan tuotanto tähtää asiakasarvoon, mutta asiakas määrittää itse, mitä arvo on. (Grönroos, 2011.) Asiakasarvo on myös merkittävä tekijä asiakasuskollisuuden kannalta. Asiakasarvon ja asiakasuskollisuuden välinen vahva suhde on monen osan tasapainoinen summa. Se riippuu asiakasarvosta, palvelun laadusta sekä rahallisista ja ei-rahallisista tekijöistä. Kilpailuasema voidaan saavuttaa luomalla arvoa asiakkaalle (Ling-Ching Chan & Wang, 2012).



Kuvio 11 Arvonluontiprosessi (Grönroos, 2011, 244)

Yllä olevassa kuviossa 11 on esitetty asiakkaan arvonluontiprosessi. Kun prosessia katsotaan arvonluontinäkökulmasta, voidaan huomata, että asiakas on pääosassa arvonluontiprosessissa. Toimittaja osallistuu myös tähän prosessiin tuomalla mukaan oman panoksensa ja olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Tuotannollisessa

näkökulmassa asiakkaan rooli on pienempi, vaikkakin hän osallistuu myös yhdessä toimittajan kanssa tuotantoprosessiin. Arvonluonti tapahtuu siis käyttäjän eli asiakkaan prosessissa, eli arvoa luodaan käytössä. Arvonluonti ei ole sama asia kuin tuotantoprosessi, vaan ne ovat erilliset prosessit. Toimittajan tuotanto tähtää asiakasarvoon, mutta asiakas määrittää itse, mitä arvo on. (Grönroos, 2011.) Asiakasarvo on myös merkittävä tekijä asiakasuskollisuuden kannalta. Asiakasarvon ja asiakasuskollisuuden välinen vahva suhde on monen osan tasapainoinen summa. Se riippuu asiakasarvosta, palvelun laadusta sekä rahallisista ja rahattomista uhrauksista. (Sajtos ym., 2010.)

Asiakas ostaa toimittajalta jonkin tuotteen tai palvelun, joka tuo hänelle arvoa. Tämän ydintuotteen lisäksi, asiakkaan arvo riippuu myös muista tekijöistä, kuten kuinka hyvin aikataulut pitävät, toimitusten oikea-aikaisuus, laskutusjärjestelmä sekä se, miten laatu- ja palveluongelmia käsitellään ja miten niiden kanssa toimitaan. Kun yritys haluaa erilaistaa omaa tuotettaan tai palveluaan, ei kannata keskittyä vain ydintuotteeseen. Tuotteet itsessään ovat usein hyvin standardoituja, joten toimittajan on vaikea vaikuttaa niihin varsinkin toimituksen jälkeen. On järkevää lisätä sellaisia toimintoja, jotka yhdistävät asiakkaan että toimittajan prosesseja. Esimerkiksi call center- palvelut ja vuorovaikutteinen tilausjärjestelmä ovat tällaisia. Lisäksi kannattaa huomioida asiakkaan käytännöt ja tavat ja miettiä asiakasta koko sen prosessin kautta, kun hän suunnittelee tuotteen ostoa, ostaa tuotteen ja mitä sen jälkeen tapahtuu. (Grönroos, 2011.)

Mielestäni on täysin perusteltua, että myös perintä ja muutenkin suhtautuminen laskujen maksuun ja maksuviiveisiin voidaan nähdä yhtenä arvoa lisäävänä tai vähentävänä tekijänä. Myös Grönroos (2011) mainitsee maksujen ja kustannusten hallinnan yhtenä esimerkkinä asiakkaan käytännöistä, jotka kaipaavat tukea toimittajalta. Arvoa lisäävät kaikki ne tekijät toimittajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, jotka tukevat ydintuotteen käyttöä. Arvonluontiin vaikuttavat niin ”back-office” kuin ”front-office” tekijätkin. ”Back-office” toiminnoilla tarkoitetaan asiakkaalle näkymättömämpiä toimintoja yrityksessä, kuten perintä, kirjanpito ja reskontrat. ”Front-office” toimintoja ovat yrityksen ydintoiminnot, joissa ollaan enemmän asiakkaiden kanssa tekemisissä. Tällaisia ovat esimerkiksi myynti, markkinointi ja perinteiset palvelutoiminnot.

Toimittajalla ja asiakkaalla on vastaavat käytännöt. Varsinkin toimittajan käytäntöjen tulisi tukea asiakkaan vastaavia mahdollisimman hyvin, jotta asiakkaan liiketoiminta on menestynyt ja kannattavaa. Sellainen yritys, joka on omaksunut palveluliiketoiminnan logiikan, kykenee paremmin ottamaan vastuun asiakkaan jokapäiväisistä toimista ja kykenee tukemaan paremmin asiakkaan liiketoimintaa myös tulevaisuuden kannalta. (Grönroos, 2011.)

Toimittajat voivat tarjota asiakkailleen erilaisia arvoja. Grönroos (2011) on jakanut nämä arvot kolmeen eri näkökulmaan. Asiakkaalle koituvia taloudellisia hyötyjä on kahdenlaisia. Ensimmäinen on vaikutukset asiakkaan kasvukapasiteettiin ja ansaintakyvyn sekä liikevaihdon kasvuun, esimerkiksi liiketoiminnan kasvattamisen mahdollisuudet. Toisena ryhmänä ovat vaikutukset asiakkaan kustannustasoon, eli sopiva hinnoittelu esimerkiksi matalampien operatiivisten ja hallinnollisten kustannuksien kautta, jolla saadaan laskettua asiakkaan kustannuksia. (Grönroos, 2010; Grönroos, 2011.) Varsinkin yritysasiakkaiden kanssa toimittajan tuella tulisi aina olla taloudellista hyötyä asiakkaalle. Silloin tärkeäksi nousee tehokkuus ja se, kuinka tehokkaasti toimittaja pystyy tukemaan asiakkaan kasvua, tulojen syntyä sekä kustannusten tasoa. Kolmantena ryhmänä ovat vaikutukset mielipiteisiin. Esimerkiksi luottamuksen, sitoutumisen, mukavuuden ja vaikuttavuuden lisääntyminen toimittajaa kohtaan. (Grönroos, 2011.) Sheth ym. (1991) taas jakavat arvon viiteen ulottuvuuteen. Näitä ovat toiminnallinen, riippuvainen, sosiaalinen, emotionaalinen ja tietoon liittyvä arvo. Emotionaalisen arvon nähdään olevan tärkeä tietyissä valikoiduissa palveluissa. (Deng ym., 2010.)

Vaikka teknologia ja prosessit ovat tärkeitä, on ihmisten panos asiakassuhteissa merkittävä tekijä. Ylimmän johdon oikea sitoutuminen on erittäin tärkeää. Onnistunut asiakassuhdejohtaminen vaatii johdolta todellista sitoutumista ja tukea. (Chen & Popovich, 2003.) Tutkimukset osoittavat että yrityksen kyvyt johtaa asiakassuhteita, vaikuttavat merkittävästi yrityskuvaan. Tutkimukset ovat osoittaneet myös, että asiakkaiden palvelukapasiteetilla on keskeinen merkitys asiakkaiden pysyvyyteen ja markkinaintensiteettiin. Myös asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on hyvin tärkeää. Esimerkiksi eräs pankkiyhtiö sen sijaan, että se vain tunnistaisi asiakastietoa ja tarpeita, se yrittää ratkaista asiakkaan ongelmia tarkasti lisäämällä kustomoitujen tuotteiden ja

palveluiden tarjontaa ja pyrkii tällä tavalla nopeasti vastaamaan muuttuviin markkinatilanteisiin. (Ling-Ching Chan & Wang, 2012.)

Yrityskuva kertoo asiakkaan asenteista yritystä kohtaan. Yrityskuva voi kertoa ja antaa kuvan laadusta ja näin ollen sillä voi olla vaikutusta asiakkaiden tekemiin ostopäätöksiin. Yrityskuvalla voi olla myös positiivinen vaikutus yrityksen luotettavuuteen ja asiakasarvoon. Sillä voi myös olla lieventävä vaikutus huonoon ongelmankäsittelyyn silloin, kun palvelu epäonnistuu. (Sajtos ym., 2010.)

Yllättävää on se, että yrityskuvalla ei ole löydetty olevan merkittävää vaikutusta asiakasuskollisuuteen. Positiivinen yrityskuva antaa ikään kuin suojaverkon yrityksille tilanteissa, kun palvelu epäonnistuu ja auttaa pitämään asiakkaat uskollisina. Kommunikoinnissa epäonnistuminen vaikuttaa negatiivisesti yrityskuvaan. (Sajtos ym., 2010.) Esimerkiksi laskun periminen on yleensä kaikille osapuolille negatiivista toimintaa. Perintätilanteessa asiakkuus voi hyvinkin olla vaarassa ja se voidaan menettää perintätilanteessa. Administer Oy:n toimitusjohtaja Peter Aho toteaa, että ”Harva haluaa joutua rahaongelmiin, vaikka lähes jokainen yritys todennäköisesti joutuu jossain vaiheessa olemassaoloon kassakriisiin”. Huono perintä ei hyödytä ketään. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun käydään asiakkaan kanssa neuvotteluja. Perintätilanne voi reklamaatioiden tapaan muodostua yrityksen eduksi, kunhan se hoidetaan tyylikkäästi ja hyvin. (Mediaplanet, 2015.)

Johtajien tulisi keskittyä sellaisten asiakkaiden suhteisiin, joilla on matalampi laskennallinen sitoutumisen taso. Asiakkaiden monimuotoisuus huomioon otettaessa johtajat menevät harhaan, jos olettavat että jokainen asiakas reagoi sitoutumisparannuksiin samalla tavalla. On typerää olettaa, että helppo segmentointistrategia olisi varteenotettava vaihtoehto (Lariviere, 2014). Viime vuosien myötä kohdennettu markkinointi ja asiakkaiden segmentointi ovat saaneet lisää tilaa tutkimuksissa ja käytännön liike-elämässä. Näin pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Segmentit ovat pienentyneet pienentymistään viime vuosina asiakkaiden muuttuvien tarpeiden takia. (Chen & Popovich, 2003.) Pienen volyymin asiakkailla on vain vähän neuvotteluvaltaa suhteessa palvelun tarjoajaan, kun taas suuren volyymin asiakkailla on huomattavasti valtaa esimerkiksi hintaneuvotteluissa (Storbacka ym., 1994).

Asiakaskeskeisen organisaation rakentamiseen voidaan yhden tavan mukaan nähdä olevan viisi askelta. Ensinnäkin on tärkeää tehdä asiakkaan bisneksen tekemisestä helppoa. Toisena askeleena on loppuasiakkaaseen keskittyminen. Kolmanneksi kannattaa uudelleen suunnitella ”front office”-toiminnot ja parantaa tiedonkulkua ”front officen” ja ”back officen” välillä. Lisäksi on tärkeää edistää asiakkaan uskollisuutta ennakoimalla asiakkaan toimia. Lopuksi varmistetaan suoriutuminen mittaamisen ja jatkuvan kehittämisen avulla. (Chen & Popovich, 2003; Seybold, 1998; Seybold ym., 2001.)

2.4.4 Asiakaspalveluprosessin kehittäminen

Prosessin kehittämisestä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä toimintatapaa, järjestelmää tai prosessia. Tyypillisiä työvaiheita ovat ongelman tunnistaminen, tiedon hankinta, analysointi, ratkaisun ideointi sekä toimivuuden testaus. Prosessin kehittämistä tukevia järjestelmiä organisaatiossa ovat tavoitteet ja mittaaminen, projektien käynnistämistapa sekä laatujärjestelmä. Tyypillisiä mittareita taas ovat kustannukset, aikataulu ja parantunut suorituskky. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 39.)

Prosessin kehittämisessä yksi keskeisimmistä asioista on prosessin tehokkuus. Tehokkuutta ilmaistaan usein arvon suhteen panokseen. Jotta olisi mahdollista tarkastella prosessin kokonaistehokkuutta, pitäisi arvot ja panokset olla tarkasti määritelty. Koska tämä ei aina ole mahdollista, täytyy tyytyä likiarvoihin ja osatehokkuuteen. Tehokkuuteen liittyviä tunnuslukuja voiva olla esimerkiksi työn tehokkuus, laitteiden- ja koneiden tehokkuus, tilojen tehokkuus sekä tuotteiden ja palveluiden määrä jaettuna kustannuksilla. On myös hyvä ymmärtää, että arvo ja panokset ovat erilaisia riippuen siitä, onko kyseessä asiakkaan vai toimittajan näkökulma. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 102–103.)

Tehokkuudella on kaksi eri puolta, tuottavuus ja vaikuttavuus. Optimaalisin tilanne saavutetaan, jos prosessin tuottavuus että vaikuttavuus saadaan paranemaan samanaikaisesti. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 102–103.) Toiminnan tuottavuutta voidaan tarkastella siten, kuinka tehokkaasti prosessin resurssit saadaan muutettua

taloudelliseksi tuloksiksi palvelun tarjoajalle ja asiakkaan arvoksi. Koska on vaikea tarkkaan määrittää yhtä palveluyksikköä, on palveluiden tuottavuuden mittaaminen hyvin yksityiskohtaisesti haastavaa. Tästä syystä palveluiden tuottavuuden mittaaminen on usein vain osittaista. (Grönroos & Ojasalo, 2002.)

Palvelu tuottavuuden näkökulmasta voidaan jakaa kolmeen eri prosessiin. Ensimmäinen vaihtoehto on, että palvelun tarjoaja tuottaa palvelun erillään. Palvelun tarjoaja ja asiakas voivat myös tuottaa palvelun yhdessä vuorovaikutuksessa. Kolmas vaihtoehto on, että asiakas tuottaa palvelun erillään palvelun tarjoajasta käyttämällä tämän luomaa järjestelmää. Kun asiakkaat osallistuvat palveluprosessiin, tulee heitä kouluttaa ja informoida. Palvelun tuottajien tulee myös oppia asiakkailtaan, miten tavoittaa heidän tarpeensa ja miten sopeutua heidän arvojärjestelmänsä. Myös asiakkuuden säilyttämisen johtaminen on erittäin tärkeää, koska asiakaskato johtaa luonnollisesti pienempään tuottavuuteen. (Grönroos & Ojasalo, 2002.) Vaikuttavuudella taas tarkoitetaan sitä, onko tuotteista ja palveluista ollut hyötyä asiakkaalle (Laamanen & Tinnilä, 2009, 102–103).

Tulevaisuussuuntauneen ajattelun mukaan on tärkeämpää keskittyä siihen, miten saadaan lisättyä tuottoja, kuin kustannusten minimoimiseen (Gummesson, 1998). Ongelmana palveluliiketoiminnassa on se, että tuottavuus ja laatu ovat toisistaan erilliset ilmiöt. Palveluyhtiö, joka ensisijaisesti pyrkii vähentämään kustannuksia ja parantamaan resurssien käytön tehokkuutta, saattaa pian huomata asiakastyytyväisyyden lähtevän laskuun. Näin ollen palvelun laadun kärsiessä asiakasarvo laskee ja samalla tuotot vähenevät, vaikka samalla olisi leikattu kustannuksia. Silloin ollaan tilanteessa, jossa tuotantoresurssien tehokkaammalla käytöllä ei olla saavutettu todellista parannusta tuottavuudessa. On ymmärrettävä, että sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ei voida johtaa toisistaan erillään. (Grönroos & Ojasalo, 2002.) Lisäksi olisi tärkeää voida välttää raportointia pelkästään taloudellisista tekijöistä lyhyen tähtäimen tarkastelulla. (Gummesson, 1998.)

On tärkeää löytää tasapaino palvelun laadun ja sisäisen tuottavuuden väliltä (Grönroos & Ojasalo, 2002). Radnor ja Johnston (2012) ovat tutkineet sisäisen tehokkuuden ja asiakaspalvelun yhteyttä Iso-Britannian julkisen sektorin organisaatioissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin Lean –työkalua prosessien ja asiakastyytyväisyyden

kehittämisessä ja sen sopimista julkisen sektorin käyttöön. Julkisella sektorilla prosessien kehittämiseen otetaan helpommin tuote-dominantti –näkökulma, kuin asiakaslähtöinen näkökulma. Sisäisten prosessien kehittämisen etuina voidaan pitää parempaa asiakastyytyväisyyttä ja parempaa asiakaspalvelua ja sen laatua, työntekijöiden parempaa asennetta, parempi kilpailuasema sekä taloudellinen suorituskyky. On myös mielenkiintoista tarkastella sisäisten ja ulkoisten prosessien ja palveluiden suhdetta.

Eräässä tutkimuksessa on todettu, että palveluliiketoiminnassa suurempiin voittoihin on yhteydessä joko asiakkaan tyytyväisyys laatuun tai tuottavuus perinteisesti mitattuna, mutta eivät molemmat samanaikaisesti, toisin kuin tuotantolähtöisessä liiketoiminnassa. Kun ymmärretään paremmin asiakkaan tarpeita ja saadaan parannettua laatua tällä alueella, voidaan saada positiivisia vaikutuksia tuottoihin ja kustannuksiin. Tällaiset muutokset voivat parantaa myyntiä ja auttaa yritystä erottumaan kilpailijoista sekä tehdä yrityksestä vähemmän riippuvaisen hintakilpailusta. (Gummesson, 1998.)

Monet organisaatiot kokevat ongelmia eri strategioissaan, jotka liittyvät esimerkiksi tehokkuuteen, laatuun, nopeuteen tai joustavuuteen. Syynä tähän voi olla se, että organisaatiolla on huono tuntemus omista arvoa luovista prosesseistaan ja siitä johtuen on epäselvää, mitkä käytännön asiat työssä ovat oikeasti kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. (Laamanen & Tinnilä, 2009.) Monesti on myös vaikea nähdä ja ymmärtää yhteyksiä eri käsitteiden välillä. Ei ole täysin selvää, miten käsitteet laatu, tuottavuus ja taloudelliset asiat liittyvät toisiinsa ja mikä niiden yhteys ja vaikutussuhteet ovat. Niillä voi olla monia syy-seuraussuhteita, jotka eivät ole aina samanlaisia. Esimerkiksi laadun parantaminen saattaa vähentää kustannuksia, lisätä kustannuksia tai sillä ei välttämättä ole mitään vaikutuksia kustannuksiin. Samalla tavalla tuottavuuden lisääntyminen voi parantaa laatua, vähentää sitä tai sillä ei välttämättä ole ollenkaan vaikutuksia laatuun. Selvää on kuitenkin se, että nämä kolme tekijää ovat läheisesti riippuvaisia toisistaan. (Gummesson, 2008.)

2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Perintä voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla. Perinteinen tapa on, että yritys hoitaa perinnän itse. Isommissa konserneissa mahdollisuutena on keskittää kaikkien yhtiöiden

perintä samaan paikkaan. Usein tämä on toteutettu palvelukeskusmallilla. Kolmantena vaihtoehtona on perinnän antaminen hoidettavaksi kolmannelle täysin ulkopuoliselle toimijalle, kuten perintätoimistolle.

Palvelut tulee nähdä suurempana kokonaisuutena, kuin pelkästään ydintuotteena esimerkiksi hierontana. Palvelua on koko palveluprosessi ydintuotteen ympärillä, myös se mitä tapahtuu tuotteen toimituksen jälkeen. (Grönroos, 2010; Ling-Ching Chan & Wang, 2012.) Palvelun laadulla nähdään olevan monia vaikutuksia asiakassuhteisiin ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Palveluiden laadun vaikutus kannattavuuteen perustuu asiakastyytyväisyyteen, joka taas vaikuttaa asiakasuskollisuuteen ja sitoutumiseen (Storbacka ym., 1994; Gummesson, 1998; Bell ym. 2005; Yu & Dean, 2001). Yritys voi myös saada kilpailuetua panostamalla palvelun laatuun enemmän kuin kilpailijansa. Liiketoimintaympäristö on haastava, joten asiakkaiden uskollisuudella on merkitystä markkinoilla pärjäämiseen. (Deng ym., 2010; Luarn & Lin, 2003.) Myös Wang ym. (2012) ovat huomanneet asiakassuuntautuneella perintästrategialla olevan vaikutuksia kestäviin asiakassuhteisiin, kilpailuedun ylläpitämiseen ja tasaisen tuottoasteen säilyttämiseen. Vanhojen suhteiden säilyttäminen on myös monesti halvempaa, kuin uusien luominen (Storbacka ym., 1994; Chen & Popovich, 2003).

Asiakkaat toivovat asiakassuhteeltaan nykypäivänä monia asioita. Asiakkaiden toiveet ja odotukset kuitenkin vaihtelevat asiakkaan, että ajan mukaan (Bell ym., 2005; Parasuraman ym., 1991; Chen & Popovich, 2003). Asiakkaat voivat esimerkiksi haluta enemmän mukavuutta, vähentää ongelmia tai karsia lisäkustannuksia. Myös huolenpito ja halu auttaa ja ratkaista ongelmia ovat tärkeitä. (Grönroos, 2010, 34.) Asiakkaat haluavat myös henkilökohtaisuutta, yksilöllisyyttä sekä erityisvaatimusten täyttämistä (Grönroos, 2010; Parasuraman ym., 1985, 47). Myös suhdeasiakkuus ja partneri, joka välittää heidän ongelmistaan, on monen asiakkaan toiveena (Parasuraman ym., 1991). Wang ym. (2012) myös painottavat yksilöllisyyttä perintästrategian toteuttamisessa. Lisäksi taloudellinen tilanne ja vaihtokustannukset näyttäisivät vaikuttavan asiakkaan uskollisuuteen ja tyytyväisyyteen (Storbacka ym., 1994; Gustafsson ym., 2005; Bell ym., 2005).

Prosessien kehittämisessä tärkein tekijä on yleensä tehokkuus (Laamanen & Tinnilä, 2009, 102–103). Kuitenkin tulevaisuussuuntauneen ajattelun mukaan on tärkeämpää

keskittyä siihen, miten saadaan lisättyä tuottoja, kuin kustannusten minimoimiseen (Gummesson, 1998). Tämän takia myös Grönroos (1994) on sitä mieltä, että asiakassuhteiden pitää mennä tehokkuuden edelle palvelun toteuttamisessa. Onkin tärkeää löytää tasapaino palvelun laadun ja sisäisen tuottavuuden väliltä (Grönroos & Ojasalo, 2002). Sisäisten prosessien kehittämisen etuina voidaan pitää parempaa asiakastytytyvääisyyttä ja parempaa asiakaspalvelua ja sen laatua, työntekijöiden parempaa asennetta, parempi kilpailuasema sekä taloudellinen suorituskyky. (Radnor & Johnston, 2012.)

Perintäkirjallisuudessa perinnässä korostuu tehokkuus ja luottotappioiden estäminen. Perinnän vaikutuksia yrityksen muihin toimintoihin tai asiakassuhteisiin ei korosteta, eikä niiden nähdä olevan merkityksellisiä. Mielestäni olisi tärkeää, että yrityksissä huomioitaisiin perintä yhtenä tärkeänä osana liiketoimintaa, johon myös panostettaisiin. Kirjallisuudesta välittyy myös vahvasti perinnän prosessisidonnaisuus. Prosessi jättää vain vähän tilaa tilannekohtaisuudelle.

Perintäprosessi on osa yrityksen palveluprosessia. Perintäprosessin merkitys on tuotteen tai palvelun toimituksen jälkeen. Se, miten perintä hoidetaan, voidaan nähdä mielestäni myös jälkimarkkinointina. Hyvin hoidettu perintä voi lisätä asiakastytytyvääisyyttä ja lujittaa suhdetta. Huonosti hoidettuna perintä vaikuttaa yrityskuvaan negatiivisella tavalla. Laamanen ja Tinnilä (2009) sanovat, että prosessin kehittämisessä yksi keskeisimmistä asioista on prosessin tehokkuus. Tämä pätee myös yleensä perintäprosessin kohdalla. Mielestäni perinnässä pitäisi päästä pois liiasta tehokkuusajattelusta ja kiinnittää enemmän huomiota asiakassuhteisiin.

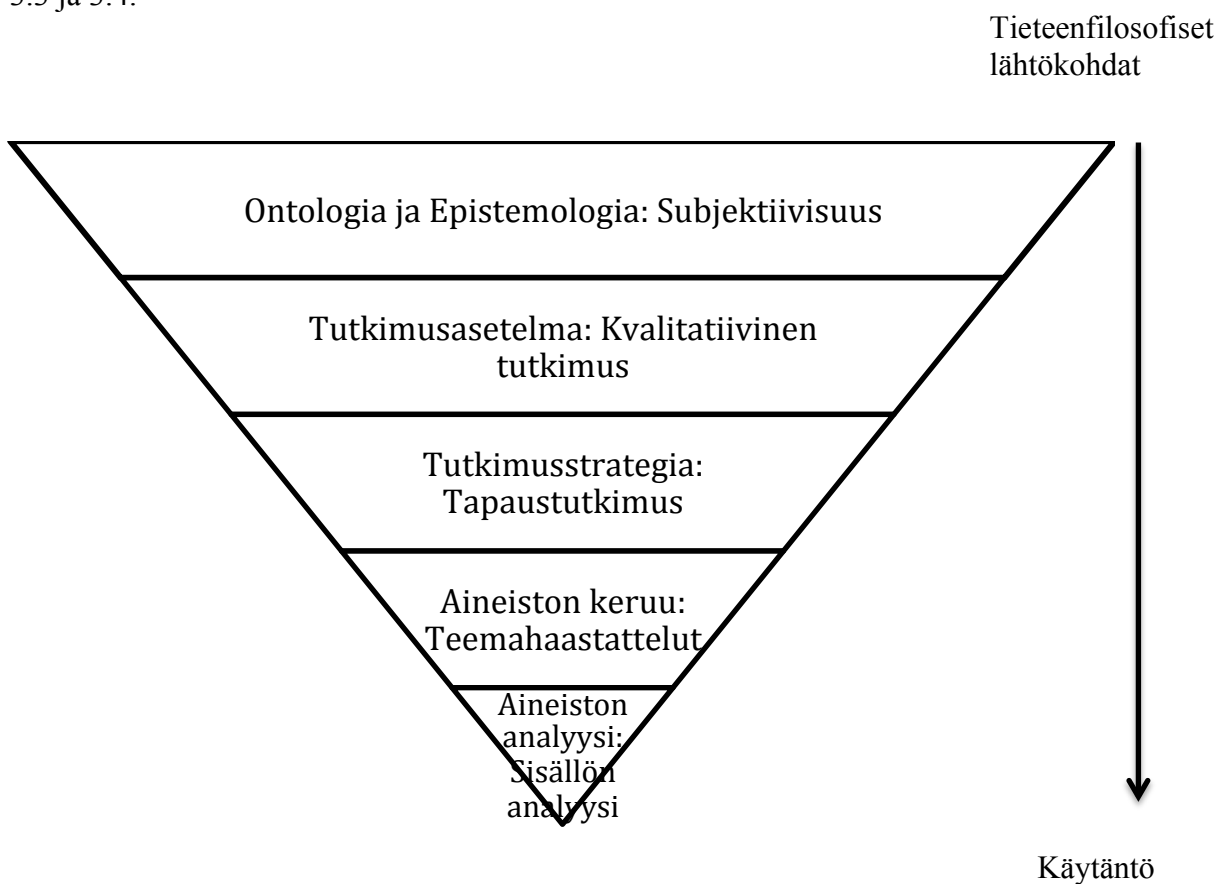
Tietenkään kaikki palvelujohtamisessa esitetyt näkemykset eivät sovellu perintään. On kuitenkin monia asioita, jotka pätevät myös perinnässä ja jotka kannattaisi ottaa huomioon perintää suunniteltaessa. Kuitenkin palvelun tarjoaja ja asiakas voivat myös tuottaa palvelun yhdessä vuorovaikutuksessa. Tällöin perinnässä voidaan ottaa asiakkaan tilanne ja toiveet huomioon ja tehdä esimerkiksi maksusuunnitelmia. Asiakas voi myös etukäteen ottaa yhteyttä ja pyytää lisää maksuaikaa. Näin voidaan myös sovittaa asiakkaan omat prosessit velkojayrityksen prosessiin.

Tutkijat esittävät palvelun vaikutuksen yrityksen kannattavuuteen vahvasti. Hyvin vähän kuitenkaan puhutaan suorista ja epäsuorista vaikutuksista. Mielestäni olisi tärkeää erottaa se, mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin ja onko kyseessä suora vai epäsuora vaikutus. Mielestäni olisi hyvä, jos palvelun vaikuttavuutta tutkittaisiin enemmän tilannekohtaisesti, kuin vain yleisesti. Tutkimuksissa ei ole otettu huomioon erilaisia asiakkaita ja toimialoja tarpeeksi. Palvelun rooli ja sen vaikutukset voivat olla erilaisia myös eri vaiheessa koko palveluprosessia. Asiakkaat saattavat kiinnittää huomiota eri asioihin riippuen siitä, ollaanko vasta palveluprosessin alussa tai lopussa. Myös toiminto, jota tarkastellaan voi tuoda eroa siihen, millaisen roolin palvelu saa. Esimerkiksi juuri perintä negatiivisena toimintona eroaa paljon muista palvelutoiminnoista, kuten asiakaspalvelupuhelinpalvelusta.

3 METODOLOGIA

3.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Kuviossa 12 olen kuvannut tutkimuksen tieteellisiä valintoja. Kuvio etenee ylhäältä alaspäin, abstraktimmista tekijöistä käytäntöön. Kuvio esittää tutkimuksen lähtökohdat, valitun tutkimusstrategian sekä aineiston keruun ja analysoinnin kohdalla tehdyt valinnat. Kappale kolme on myös rakennettu kuviota 12 mukaillen. Tapaustutkimusta käydään tarkemmin läpi kappaleessa 3.2 ja aineiston keruuta ja analysointia kappaleissa 3.3 ja 3.4.



Kuvio 12 Tutkimuksen tieteelliset valinnat

Tutkimus on ontologiselta lähtökohdaltaan subjektiivinen, niin kuin useimmat kvalitatiiviset tutkimukset yleensä ovat (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13). Asiakassuhteet ja kokemukset ylipäänsä palvelusta ovat hyvin subjektiivisia asioita. Ihmiset kokevat asioita eri tavoin, eikä ole mahdollista löytää yhtä varmasti oikeaa ratkaisua ongelmaan. Asiakkaat voivat myös reagoida perintään hyvin monella eri tavalla. Erikssonin ja Kovalainen (2008) myös sanovat, että todellisuus rakentuu

sosiaalisen ja kognitiivisen prosessin lopputuloksena, joten riippuu paljon ihmisen omista taustoista, mikä on kenellekin todellisuutta.

Epistemologiselta näkemykseltään tutkimus rakentuu subjektiivisen näkemyksen ympärille. Kuten subjektiivisessa ontologiassa, myös epistemologisesti katsottuna todellisuus on sosiaalisesti rakentuvaa. Tieto voidaan siis saada vain sosiaalisilta toimijoilta, joka tukee tutkimuksen aineistonkeräys menetelmää (Eriksson & Kovalainen, 2008, 15.)

3.2 Tutkimusmetodologia

Olen toteuttanut tämän tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Valinta kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen, eli määrällisen, tutkimuksen välillä oli helppo. Vaikka monet tutkimukset eivät olekaan puhtaasti jompaakumpaa ja monet haluaisivat lopettaa tällaisen vastakkainasettelun, on tämä tutkimus puhtaasti kvalitatiivinen (Hirsjärvi ym., 2007). Tutkimukseni aihe on sellainen, johon ei ole löydettävissä yleispäteviä syy-seuraussuhteita. Tilanteet ovat yksilöllisiä ja perustuvat subjektiivisiin näkemyksiin. Kvalitatiivinen tutkimusote taas painottaisi nimenomaan objektiivisuutta ja yleistettävyyttä (Hirsjärvi ym., 2007).

Koska tutkittavat asiat ovat subjektiivisia, toteutin tutkimuksen tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa hyödyntävää. Se koostuu yksittäisestä ilmiöstä, jota tarkastellaan muutaman erilaisen toisiinsa suhteessa olevan tapauksen avulla. (Hirsjärvi ym., 2007, 130.) Olen valinnut tapaustutkimuksen tutkimukseni metodiksi, koska se sopii hyvin tutkimuksiin, joissa on kyse monimutkaisesta organisatorisesta, johtamiseen liittyvästä tai muusta liiketoimintaan liittyvästä asiasta, mitä on vaikea tutkia kvantitatiivisilla metodeilla. Se jättää myös varaa erilaisuudelle ja monimuotoisuudelle. (Eriksson ym., 2008; Ghauri ym., 2005.) Tapaustutkimus soveltuu mielestäni tutkimusstrategiaksi myös sen takia, koska aiheesta on myös tehty vain vähän empiiristä tutkimusta, tutkijalla on vain vähän kontrollia sekä tutkimuskohteena oleva ilmiö on ajankohtainen ja elävästä elämästä. (Eriksson & Koistinen, 2005, 4–5.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan ekstensiivinen tapaustutkimus, joka selittää ilmiötä tai kehittää uutta teoriaa hyödyntämällä empiirisenä aineistona useita tapauksia ja niiden vertailua. Tarkoituksena on etsiä tapauksista erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Niin kuin tässäkin tutkimuksessa, ekstensiivisen tapaustutkimuksen yhtenä tavoitteena on aiempien teorioiden testaus ja täydentäminen uudessa ympäristössä. (Eriksson & Koistinen, 2005, 17.) En löytänyt perinnästä aikaisempia tutkimuksia palvelujohtamisen näkökulmasta. Usein ekstensiivisen tapaustutkimuksen valinnan syynä on juurikin se, että ei ole olemassa ennestään teoriaa, joka yhdistäisi tutkimuksessa käsiteltävät asiat (Eriksson & Kovalainen, 2008, 122–123).

Ilmiö, jota tällä tutkimuksella pyrin selittämään on perinnän rooli asiakassuhteissa. Tapaustutkimuksen yhteydessä on myös tärkeää ymmärtää tutkimuksessa esiintyvä tapaus ja konteksti (Eriksson & Koistinen, 2005, 7). Tutkimukset voidaan ryhmitellä myös tapausten määrän perusteella yksittäisiin ja monitapaustutkimuksiin (Koskinen ym., 2005; Yin, 2003). Olen määritellyt kolme tapausta, jotka ovat perinnän toteuttamisen tapoja. Nämä ovat palvelukeskus, perintätoimisto ja itse hoidettu perintä. Kolme eri tapausta mahdollistavat monimuotoisemman ja rikkaamman käsityksen saamisen ilmiöstä (Koskinen ym., 2005). Koska tapauksia on enemmän kuin yksi, ei yhteen tapaukseen ole mahdollista mennä niin syvälle, kuin yhtä tapausta tutkittaessa. Voisin oikeastaan kuvailla tapauksia termillä ”minitapaukset” (Eriksson & Koistinen, 2005, 17.) Tutkimuksen kontekstina on palvelujohtaminen. Tutkimalla näitä kolmea tapausta palvelujohtamisen kontekstissa, pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja kuvaamaan ilmiötä. Niin kuin useissa muissakin tapaustutkimuksissa, myös tässä tutkimuksessa pyrin laajentamaan ja selittämään ilmiötä, en niinkään itse tapausta. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 122–123.)

Kun kyseessä on ekstensiivinen tapaustutkimus, jossa on monta tapausta, sitä voidaan kritisoida yksinkertaistavasta ja mekanistisesta analyysistä sekä kontekstin puutteesta (Eriksson & Koistinen, 2005). Näen sen kuitenkin tämän tutkimuksen etuna. Erilaiset tapaukset antavat laajemman kuvan ilmiöstä uudessa kontekstissa. Mielestäni tässä tutkimuksessa ei ole edes tarpeellista mennä kovin syvälle yhteen tapaukseen, koska näkökulma ei ole yhdessä tietyssä tapauksessa ja sen ymmärtämisessä, vaan suuremmassa kokonaisuudessa.

3.3 Aineiston keruu ja kuvaus

Koska kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, olen koonnut primääriaineiston todellisissa tilanteissa ihmisiltä, jotka olen valinnut tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti, jotta saisin ilmiöstä mahdollisimman monipuolisen kuvan. (Hirsjärvi ym., 2007, 160.) Valitsin haastattelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska se oli hyvä tapa lähestyä ilmiötä ja saada esiin henkilöiden ajatuksia ja näkemyksiä aiheesta. Muuta tavat, kuten dokumentit tai havainnoin eivät tulleet kysymykseen tämän tutkimuksen kohdalla osittain niiden saatavuuden ja käyttökelpoisuuden takia (Koskinen ym., 2005). Sekundääriaineistona olen analysoinut eri perintätoimistojen internetsivuja.

Koska kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa käytetään yleisemmin laadullisia aineistoja, olen toteuttanut aineiston keruun teemahaastatteluilla (Koskinen ym., 2005). Keräsin aineiston haastattelemalla eri yritysten työntekijöitä, jotka vastaavat yrityksen perinnästä ja luotonhallinnasta. Aineiston keruun ajatuksena oli kerätä samankaltaista tietoa eri yrityksistä, jotta vertailu olisi helpompaa. Jokaisen tutkimuksessa esiintyvän tapauksen on tarkoitus tuoda tutkimuksen tuloksiin jotain lisää. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 122–123.) Olen kerännyt aineistoa perintää itse hoitavilta yrityksiltä, perintätoimistolta sekä palvelukeskukselta. Täysin samankaltaisen tiedon kerääminen eri yrityksistä osoittautui kuitenkin melko haastavaksi niiden erilaisuuden takia, joten kerätty aineisto poikkeaa toisistaan jonkin verran. Myös se, onko haastateltava perintää suorittava työntekijä vai esimies tai johtotehtävissä toimiva, vaikutti aineistoon.

Olen valinnut teemahaastattelun aineistonkeruun tavaksi, koska se korostaa ihmistä merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Koska perintä, varsinkin uudessa kontekstissa, on aiheena melko haastava ja monimuotoinen, on vaikea tietää etukäteen mitkä tekijät nousevat merkityksellisiksi. Vaikka itselläni on muutaman vuoden kokemus perinnästä, ei aihepiirin tuntemus ole kovin syvällisellä tasolla. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle sopivasti liikkumavaraa ja joustavuutta, jolloin itselläni on mahdollisuus johdattaa haastattelua tutkimuksen kannalta mielekkääseen suuntaan. Koska vastaukset voivat olla monitahoisia, teemahaastattelu myös sallii tietojen syventämisen ja kysymysten selventämisen haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi ym., 2007.)

Vaikka muilla tavoilla olisi mahdollista saada laajempi aineisto, edellä mainituista syistä en valinnut haastattelun toteutukseen esimerkiksi kyselylomaketta. Se jättää tutkijalle vähän joustavuutta ja liikkumavaraa, eikä anna mahdollisuutta syventää näkemystä aiheesta. Kyselylomakkeeseen vastataan usein myös helposti miettimättä aihetta syvemmin ja väärinkäsitysten vaara on suurempi. Lisäksi haastattelu sopii paremmin emotionaalisille aiheille. (Hirsjärvi ym., 2007; Hirsjärvi & Hurme, 2011.) Syvähaastattelu taas täysin strukturoimattomana ei myöskään olisi sopinut haastattelumenetelmäksi, koska alusin muodostaa haastattelurungon teoriaan pohjautuen. Tutkimuksen kannalta ei olisi myöskään ollut tärkeää syventyä tapauksiin niin perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.)

Haastattelin tutkimusta varten kymmentä ihmistä. Toteutin haastattelut siten, että haastattelin ihmisiä kaikista kolmesta tapauksesta, joita tutkimuksessa käsitellään. Palvelukeskuksesta haastattelin neljää ihmistä ja itse perintää hoitavista yrityksistä sekä perintätoimistoista molemmista kolmea ihmistä. Tutkimus perustuu yhteen perintätoimistoon ja palvelukeskukseen, mutta itse perintää hoitavia yrityksiä on kaksi. Haastateltavista neljä toimii esimies- tai johtotehtävissä ja loput kuusi ovat työntekijöitä. Jokaisessa kolmessa ryhmässä on haastateltavia sekä esimies- ja johtotehtävissä sekä työntekijöitä. Haastateltavat ovat 30–65 -vuotiaita ja heistä kaksi on miehiä ja kahdeksan naisia. Haastateltavat valittiin tietyin, tutkimuksen laatuun soveltuvin perustein, joten voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä (Hirsjärvi & Hurme, 2011).

Tutkimuksen kannalta olisi ollut mielekästä haastatella myös yrityksiä ja yksityishenkilöitä, jotka ovat perinnän kohteena, ja joilla on tai on ollut maksuvaikeuksia. Tällöin olisin saanut paremman näkökulman siihen, miten asiakas oikeasti kokee perinnän ja asiakaspalvelun. Valitettavasti on erittäin vaikea löytää ja päästä haastattelemaan yrityksiä ja yksityishenkilöitä kyseisestä aiheesta, joten tässä tutkimuksessa asiakkaan kokemukset ja näkökulma on jätetty pois. Tein tämän valinnan jo tutkimuksen alkuvaiheessa, kun päätin haastateltavista. En myöskään usko, että yritykset olisivat voineet antaa perittävien asiakkaiden yhteystietoja.

Teemahaastattelu kysymykset koostuvat avoimista ja puoliavoimista kysymyksistä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 77). Olen koonnut teemahaastattelun rungon siten, että olen

valinnut kuusi teemaa, joiden alle olen listannut teemaan liittyviä asioita.. Teemahaastattelulle tyypillisesti kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä en ole päättänyt etukäteen, vaan järjestys muotoutui haastattelutilanteessa. Kaikkien haastateltavien kanssa ei edes kannata käydä kaikkia aihealueita välttämättä läpi. (Aaltola & Valli, 2001, 26–27.) Tässä tutkimuksessa haastattelut erosivat toisistaan, koska kyseessä on eri tyyppisiä yrityksiä ja eri tehtävissä toimivia ihmisiä. Tutkimuksen kannalta ei olisi ollut mielekasta kysyä kaikilta haastateltavilta täysin samoja kysymyksiä. Esimerkiksi teema kuusi, joka käsittelee johtamista, käytiin läpi vain esimies- ja johtotehtävissä toimivien kanssa.

Teemahaastattelun runkoa suunnitellessani käytin hyväksi osittain tutkimuksen teoriaasiota ja kirjallisuutta, johon pohjasin kysymyksiäni. Tämä esti riskiä tutkimuksen vaillinaiseksi jäämisestä ja helpotti analyysin tekoa sekä yhteenvetoa. (Aaltola & Valli, 2001, 33–34; Eskola & Vastamäki, 2001.) Teemoja laatiessani pohdin myös sitä, mitä aiheesta olisi mielenkiintoista tietää ja kysyä. Lisäksi olen laatinut teemojen alle tarkentavia lisäkysymyksiä, joita voi käyttää, mikäli asia ei ole tullut esille aiemmin haastattelussa (Aaltola & Valli, 2001, 36). Asiakassuhteiden, palvelunäkökulman ja tehokkuuden lisäksi haastattelujen avulla etsin selityksiä haasteisiin ja ongelmiin sekä palveluiden johtamiseen.

Suurimman osa haastatteluista toteutin yksilöhaastatteluna, koska se on yleisin ja helpoin tapa lähestyä haastatteluja. Kuitenkin kaksi haastattelua tein parihaastatteluna, joka on ryhmähaastattelun alalaji. Tein tämän valinnan haastateltavien toiveesta ja ajan säästämiseksi. Mielestäni parihaastattelut toimivat hyvin, koska haastateltavat tekivät samaa työtä. Näin he pystyivät täydentämään toisiaan ja antamaan rikkaamman näkemyksen aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2011.)

Alla olevaan taulukkoon 2 olen listannut tutkimusta varten tekemäni haastattelut, niiden päivämäärät ja haastattelun keston. Haastateltavat 1–4 ovat palvelukeskuksesta, 5–7 perintätoimistosta ja 8–10 itse perintää hoitavista yrityksistä. Taulukosta 2 voidaan nähdä, että haastattelut on pidetty noin neljän kuukauden aikana. Haastattelujen kesto on vaihdellut vajaasta puolesta tunnista 45 minuuttiin. Haastateltaville 2 ja 3 sekä 8 ja 9 pidettiin haastattelu pareittain.

Taulukko 2 Haastattelut

	HAASTATELTAVAT	PÄIVÄ- MÄÄRÄ	HAASTATTE- LUN KESTO
Palvelukeskus	Haastateltava 1 (H1)	26.11.2014	26 min
	Haastateltava 2 (H2) ja 3 (H3)	26.11.2014	40 min
	Haastateltava 4 (H4)	27.02.2015	28 min
Perintätoimisto	Haastateltava 5 (H5)	27.02.2015	37 min
	Haastateltava 6 (H6)	27.02.2015	32 min
	Haastateltava 7 (H7)	03.03.2015	29 min
Itse perintää hoitavat yritykset	Haastateltava 8 (H8) ja 9 (H9)	13.03.2015	45 min
	Haastateltava 10 (H10)	30.03.2015	43 min

Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa on tarkasteltu eri perintätoimistojen internetsivuja sekundaariaineistona. Tarkoituksena oli tarkastella, minkälaisen viestin ne välittävät lukijalleen. Tarkastelun pohjalta on mahdollista havainnoida sitä, minkälaisen kuvan perintätoimistot antavat itsestään. Analyysissä kiinnitin huomiota siihen, onko internetsivusto suunnattu enemmän toimeksiantajille vai velallisille sekä siihen painottuuko sivuilla enemmän tehokkuus vai asiakasnäkökulma. Suoritin sekundaariaineiston analysoinnin ainoastaan perintätoimistoille, koska palvelukeskukset ja itse perintää hoitavat yritykset eivät raportoi perinnästään internetsivuillaan.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Kun kyseessä on extensiivinen monimuototutkimus, tapauksia ei ole tarkoitus tutkia jokaista yksityiskohtaa myöten, koska tutkimuksella on tietty ennalta määritelty tutkimuskohde. (Eriksson, 2008, 123.) Tästä syystä en mene tutkimuksessa yrityskohtaisesti kovin syvälle tasolle, vaan tutkimuksen pääpaino on ilmiön ymmärtämisessä. Tarkoitukseni on myös löytää yllättäviä ja odottamattomia asioita tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi ym., 2007, 160.) Kaikki kolme tapausta, eli perinnän toteuttamisen tavat (palvelukeskus, perintätoimisto ja itse perintää hoitavat yritykset), tuovat oman osansa ilmiön ymmärtämiseen.

Kaikki haastattelut äänitettiin ja tallennettiin myöhempiä litterointeja varten, jotta tarkempi aineisto on turvattu myöhempää analysointia varten. Litterointi suoritettiin siten, että puhe kirjoitettiin auki hyvin tarkasti. Puhekielisyydet jätettiin pääsääntöisesti tekstiin, mutta joitakin sanoja sekä äännähdyksiä tai toistoja ja änkytyksiä on jätetty litteroimatta. Lisäksi lisäsin pilkkuja ja pisteitä lukemista helpottaakseni. Otin näitä pieniä vapauksia muokata puhuttua puhetta sen verran, mikä on tutkimukseni kannalta järkevää. (Alasuutari, 2011, 85.) Koska tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ei ole puhuttu kieli ja sen merkitykset, koin mahdolliseksi helpottaa työtäni tältä osin. Litterointien jälkeen luin vielä aineiston kerran läpi, helpottaakseni analysoinnin aloittamista.

Aineistoa kertyi yhteensä noin 150 sivua. Koodasin haastateltavat koodilla H1–H10 anonymiteetin takia. Lisäksi olen merkinnyt perään vielä koodin, joka kertoo, onko haastateltava palvelukeskuksesta (P), perintätoimistosta (PT) ja perintää itse hoitavasta yrityksestä (I). Näin ollen esimerkiksi H1P tarkoittaa, että haastateltava H1 työskentelee palvelukeskuksessa.

Olen analysoinut aineisto sisällönanalyysimenetelmällä, joka on perinteinen laadullisen tutkimuksen analysointitapa (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Olen toteuttanut analyysin teoriasidonnaisesti eli teoriaohjaavasti. Analyysi etenee aineistolähtöisesti, mutta siinä on teoriaan kytkeytyviä asioita. Se ei kuitenkaan suoraan pohjaudu teoriaan. (Aaltola & Valli, 2010; Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Myös Eskola ja Suoranta (1998) ovat sitä mieltä, että onnistunut teemoittelu vaatii sekä teorian, että aineiston vuorovaikutusta. Analyysin teoriaohjaavuus tulee esille aineiston abstrahointivaiheessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Analysoinnin aloitin lukemalla vielä aineiston läpi ja tekemällä siihen kaikenlaisia merkintöjä, kuten alleviivauksia ja muistiinpanoja paperin reunaan. Aineiston redusoinnin avulla erotin tutkimuksen kannalta oleellisen aineiston. Tällainen aineiston tiivistäminen helpottaa analyysin tekoa. Olennaiset asiat ovat niitä, joiden avulla on mahdollista löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Alasuutari, 2005.) Tein aineistoon alleviivauksia kaikkiin kohtiin, jotka ovat relevantteja tutkimukseni kannalta. Relevanttiuden määrittelin sen mukaan, mitkä asiat tukevat tutkimuksen tavoitteita.

Myös uudet ja yllättävät asiat otin huomioon. Ne osat, jotka eivät saaneet mitään merkintää, jätin tässä vaiheessa huomiotta. Nämä aineistosta erotetut merkitykselliset osat keräsin taulukkoon olennaisiksi ilmauksiksi, jotka pelkistin vielä tiivimpään ja ymmärrettävämpään muotoon (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Ilmauksia löytyi yhteensä 217 kappaletta.

Aineiston klusterointivaiheessa etsin tiivistettyjen ilmausten joukosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Näistä ilmauksista muodostin alakategorioita. Tuomi ja Sarajärvi (2009) käyttävät tästä nimitystä luokittelu. Taulukossa 3 on esitetty, miten haastateltavien alkuperäisistä ilmauksista on muodostettu alakategorioita.

Taulukko 3 Haastattelujen analysointi: sitaatit ja alakategoriat

Haastateltava	Alkuperäinen ilmaus	Tiivistetty ilmaus	Alakategoria
H2P	”No varmaan se et se on niin tiukkaa, et siinä ei armoa tunneta sitten, että jos kuittia ei tuu niin tili kiinni.”	Perintä on tiukkaa eikä ole joustoa.	Perinnän joustavuus
H9I	”Niin just et pystytään joustamaan. Mut tietysti me aina tutkitaan ne taustatiedot että kuinka pitkään voidaan joustaa tietyn asiakkaan kohdalla.”	Joustetaan asiakkaiden kanssa.	
H7PT	”Et tosi paljon joustetaan ja se mistä mä täällä pidän kiinni on että asiakkaaseen aina ollaan yhteydessä. paljon.”	Joustetaan paljon.	

Tämän jälkeen toteutin abstrahointivaiheen, jossa muodostin alakategorioista ryhmiä yläkategorioiksi. Käytän tässä yläkategorioista nimeä teemat, koska ne ohjaavat analyysin ja yhteenvedon tekoa sekä kulkevat tutkimuksen mukana myös lopussa. Abstrahointivaiheessa näkyi selkeimmin teoriaohjaavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Teemoja muodostui yhteensä viisi, jotka ovat asiakaspalvelu, asiakassuhteet, haasteet, työntekijän rooli ja näkemykset sekä tehokkuus. Asiakaspalvelu, asiakassuhteet ja tehokkuus teemat noudattelevat tutkimuksen teoriaosiota. Haasteet sekä työntekijän rooli ja näkemykset perinnästä määritin pääosin aineiston pohjalta. Koska teemahaastattelu on suunniteltu pohjautuen teoriaan, näkyi teorian vaikutus myös aineistossa selvästi. Esiinnousseet teemat olivat kaikki merkityksellisiä tutkimusongelmien kannalta (Eskola & Suoranta, 1998).

Mielestäni kaikki viisi teema hahmottuivat selkeästi aineistosta alakategorioita tarkastelemalla. Nämä viisi teemaa jaoin vielä kahteen pääkategoriaan, palvelujohtamisen ja perinnän näkökulmaan. Nämä noudattelevat myös teoriaosuuden sisältöä. Alla olevasta esimerkistä taulukossa 4 käy ilmi, miten alakategoriat on yhdistelty teemoiksi ja edelleen pääkategorioiksi. Kategorisointien jälkeen järjestelin taulukon sellaiseen muotoon, että analysointi ja tulosten kirjoittaminen sujui helposti.

Taulukko 4 Haastattelujen analysointi: alakategorioista teemoihin ja pääkategorioihin

Alakategoria	Teema	Pääkategoria
Perintä on palvelua	Asiakaspalvelu	Palvelujoht. näkökulma
Joustavuus		
Suhtautuminen		
Asiakasarvo	Asiakassuhteet	
Henkilökohtaisuus		
Hienovaraisuus		
Segmentit		

Seuraavaksi listasin taulukko-ohjelmalla kaikki haastateltavat allekkain omiksi riveikseen. Sarakkeita muodostin edellisen vaiheen alakategorioiden mukaan. Näitä ryhmiä valitsin 18, sen mukaan mitä olisi kiinnostavaa tarkastella vielä tarkemmin. Tämän jälkeen analysoin aineistoa ja vastauksia sekä annoin jokaiselle haastateltavalle arvon kaikkiin kohtiin, jotka olin valinnut tarkasteltavaksi. Käytin tässä + ja – merkkejä Aaltolan ja Vallin (2010, 193) esimerkin mukaan. Merkit + tai – kertovat siitä, miten itse näen aiheen korostuvan haastateltavan kohdalla. Jos aihe esiintyi positiivisesti haastattelussa, merkitsin sen joko yhdellä, kahdella tai kolmella plussalla sen mukaan, kuinka merkittävästi aihe nousee esiin. Jos taas haastattelussa aihe ei noussut esiin tai haastateltava sanoi suoraan aiheen olevan merkityksetön, merkitsin sen miinuksella. Jos aihe ei ole haastateltavan kohdalla oleellinen, jätin haastateltavan tässä kohtaa huomiotta, enkä merkinnyt kohdalle mitään.

Käytin apuna edellisessä vaiheessa tekemääni taulukkoa, johon olin kerännyt ja ryhmitellyt ilmauksia. Taulukon pohjalta oli helppo tarkastella sitä, miten aiheet eroavat haastateltavien kohdalla. Plussien määrään vaikutti haastateltavan vakuuttavuus, se kuinka suoraan ja nopeasti hän toi asian esille tai se, kuinka monta kertaa asia haastattelussa toistuu. Esimerkiksi ilmaukselle ”Joo ehdottomasti on palvelua” annoin enemmän plussia, kuin ilmaukselle ”No joo on se tavallaan myös palvelua”. Ilmaus ”No ei se kyllä oo palvelua jos me tilitetään auto pois” sai miinusmerkin perinä on palvelua –aiheen kohdalla. Kävin tässä vaiheessa aineistoa useaan kertaan läpi ja tarkensin vielä uudestaan tulkintojani. Jo tässä vaiheessa on kuitenkin hyvä muistaa, että nämä ovat kuitenkin tutkijan subjektiivisia tulkintoja aineistosta. Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 5 olen tehnyt esimerkin alkuvaiheen analysoinnista. Taulukossa ei ole kaikkia aiheita ja haastateltavia yksinkertaisuuden vuoksi. Aiheet ovat kuitenkin samoja, kuin edellisen vaiheen alakategoriat. Myös plussat ja miinukset on laitettu vain esimerkin vuoksi.

Taulukko 5 Haastattelujen analysointi: aiheiden korostuminen

	Aihe 1	Aihe 2	Aihe 3	Aihe 4	Aihe 5	Aihe 6
H1	+	++	+++	+	++	+++
H2	+	++	+++	++	+++	-
Palvelukeskus	1	2	3	1,5	2,5	1
H3	++	+++	+	++	+	
H4	++	+++	+	+++	++	++
Perintätoimisto	2	3	1	2,5	1,5	2
H5	+++	+	++	+	++	-
H6	+++	+	++	+++	+++	+++
Itse hoidettu	3	1	2	2	2,5	1

Koska tutkimuksen konteksti on erilaisten perintätapojen toteuttamisessa, on mielekkäämpää tarkastella kokonaisuuksia, kuin yksittäisiä haastateltavia. Seuraavaksi siirryin tarkastelemaan aineistoa jakamalla sen tutkimukseni mukaan kolmeen näkökulmaan, eli palvelukeskukseen, perintätoimistoon ja itse hoidettuun perintään. Ryhmittelin haastateltavat aina oikean ryhmän alle. Laskin plussista ja miinuksista keskiarvon jokaiselle ryhmälle, koska haastateltavien määrä ei ole sama kaikissa ryhmissä.

Tiivistin alkuperäiset 18 aihetta viideksi eri teemaksi, jotka ovat samat, kuin edellisessä kohdassa. Nämä valitut teemat ovat siis asiakaspalvelun asiakassuhteet, haasteet, työntekijän rooli ja näkemykset perinnästä ja tehokkuus. Tämän jälkeen ryhmittelin aiemmat 18 ryhmää uusien teemojen alle ja laskin aina summan keskiarvoista palvelukeskukselle, perintätoimistolle ja itse hoidetulle perinnälle kunkin viiden teeman alle. Näin sain aineiston helppoon ja yksinkertaisesti tarkasteltavaan muotoon, josta on helppo löytää eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen taulukko näytti alla olevan taulukon 6 mukaiselta.

Taulukko 6: Haastattelujen analysointi: aiheiden korostuminen teemoittain

	Asiakaspalvelu- näkökulma	Asiakas- suhteet	Haasteet ja ongelmat	Työntekijän rooli ja näkemykset perinnästä	Tehok- kuus
Palvelukeskus	4,75	2,75	6,8	-1,5	7,2
Perintätoimisto	4,2	4,6	0,3	5,7	4,0
Itsehoid.perintä	5,0	6,6	2,0	6,0	3,3

Tämän jälkeen tein vielä analysointimahdollisuuksien lisäämiseksi samanlaiset taulukot, mutta tarkasteltavat tapaukset olivat esimies- ja johtotehtävissä toimivat henkilöt ja perintää hoitavat työntekijät. Tarkastelin myös näiden eroja ja yhtäläisyyksiä kyseisten teemojen mukaan. Halusin tuoda myös tämän näkökulman esiin, jotta näkisin, eroaako perintää työkseen tekevien näkemykset esimiesten ja johtajien näkemyksistä. Näiden kahden edellä esitetyn sisällönanalyysin pohjalta kirjoitin tutkimuksen tulokset, jotka on esitetty seuraavassa kappaleessa

Sekundääriaineistona tarkastelin kahdeksan eri perintätoimistojen internetsivuja. Tutkin sitä, minkälaisen ensivaikutelman ne perinnästä välittävät ja mitkä tekijät korostuvat etusivujen ja yritysesittelyn tai arvojen perusteella. Perintätoimistot, joiden internetsivuja tarkastelin, olivat Intrum justitia, OK-Perintä, Aurum Contactor, Suomen Perintätoimisto Oy, Vismaduetto, OneCapital Oy, Svea Perintä ja Lindorff. Internetsivujen tarkastelun kohdalla pohdin sitä, minkälaisen kuvan yritys välittää itsestään eteenpäin. Suurin osa sivuilla vierailevista muodostaa käsityksen etusivun avulla. Olen kuitenkin myös tarkastellut yritysesittelyä ja yritysten arvoja, jotta tulkinta ei jäisi pelkän etusivun varaan.

Sekundääriaineisto toteutettiin vain perintätoimistojen osalta, koska palvelukeskukset tai itse perintää hoitavat yritykset eivät raportoi perinnästään internetsivuillaan. Sekundääriaineiston tarkoituksena on syventää ymmärrystä perintätoimistojen, eli ulkoistetun perinnän luonteesta. Valitsin tarkasteltavat perintätoimistot sen mukaan, mitkä ovat suurimpia ja tunnetuimpia. Valinnassa auttoi myös perintätoimistojen etsiminen internetistä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Perinnän toteuttaminen

4.1.1 Työntekijän rooli ja näkemykset perinnästä

Suurin osa haastateltavista näkee perinnän merkityksen pääosin saatavien kotiuttamisen ja luottotappioiden estämisen kannalta merkityksellisenä. Yleisemmin perinnän keinona on käytössä sähköpostit sekä puhelin. Monet ovat myös sitä mieltä, että perintä on negatiivinen asia velalliselle. Yksi haastateltava myös kertoi, että ei mielellään kerro kaikille, mitä tekee työkseen. Myös se, että työstä ei saada kovinkaan usein kiitosta, nousi aineistosta esiin varsinkin perintätoimiston osalta.

”Se perintä on päämiesten saatavien kotiuttamista.. mahdollisimman nopeasti ja kivuttomasti kaikille osapuolille.” (H6PT)

”Suoritusten kotiuttamista.” (H9I)

”Nii-i. Vahtimista että ihmiset maksaa.” (H8I)

”No perintä tarkoittaa tietysti sitä, että saadaan se ne rahat, kun lähetetään laskuja että ei synny mitään luottotappioita. Et varmistetaan sillä se. Ja sit se toinen on se, että pyritään selvittämään syy että miks joku lasku on myöhässä.” (H10)

”Mitä tavoitteita? No saada päämiehelle rahaa eli palauttaa siihen alkuperäiseen tilaan, eli kun on mennyt tavaraa tai palveluksia ja toinen ei oo maksanu, yritetään paikkaa tää tilanne.” (H5PT)

Tilannekohtaisuus nousi aineistossa vahvasti esiin. Etenkin perintää itse hoitavissa yrityksissä ja perintätoimistossa perintä näyttää olevan aina täysin tilannekohtaista. Palvelukeskuksessa tilannekohtaisuus ei noussut mitenkään merkittävästi esiin.

Yleensä asiakkaan kanssa sovitaan maksuaikataulusta sen mukaan, kuinka asiakas pystyy maksamaan. Monesti yrityksillä on erilaisia asiakkaita ja perintä on aina asiakaskohtaista. Perintään vaikuttaa esimerkiksi yrityksen koko, perittävä summa, aikaisempi maksuhistoria, tulevaisuuden näkymät ja asiakassuhde.

”Ei et aikalailla sillain tilannekohtaista ja joidenkin päämiesten kans on sovittu et missä rajoissa pysytään että ei tehdä kahden vuoden maksusuunnitelmia.” (H5PT)

”Kaikki on yksilöllisiä.” (H7PT)

”Ne on aika yksilöllisiä ne tapaukset aina.” (H10I)

”Että se on niinku niin tavallaan asiakaskohtaista siitä just johtuen että meillä on niin erilaisia asiakkaita.” (H9I)

”No joo, kyllä se ois ettei kaikkeen tarttis lupaa kysyä että, tuntuu et tietysti työntekokin nopeutuis jos ois jonkunlaiset raamit.... Niin ku tilannekohtaisesti.” (H1P)

Palvelukeskuksessa käytetään perinnässä asiakasryhmiä eli segmenttejä. Yksi segmentti voi esimerkiksi olla sellainen, että asiakkaalla ei saa olla yhtään erääntyneitä laskuja tai tili suljetaan. Muiden haastateltavien mukaan asiakasryhmiä ei ole, vaan kaikki tapaukset ovat yksilöllisiä ja ne käsitellään tilannekohtaisesti.

Tilannekohtaisuuteen liittyen aineistossa nousi selkeästi esiin myös omat vaikutusmahdollisuudet työhön liittyen. Tässäkin perintätoimistossa ja itse perintää hoitavissa yrityksissä työntekijät tunsivat voivansa vaikuttaa paljonkin omaan työhönsä eli perintään.

Palvelukeskuksesta taas välittyi tunne, että omat vaikutusmahdollisuudet eivät ole kovinkaan hyvät, vaan säännöt ja ohjeet tulevat muualta, jotka voivat olla hyvinkin tiukkoja. Se, onko tämä hyvä vai huono asia, jakoi mielipiteitä vastaajien kesken. Toisaalta omien vaikutusmahdollisuuksien ajateltiin parantavan asiakaspalvelua ja myös

nopeuttavan työntekoa eli tehostavan toimintaa. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, että tietyt työt pitää kuitenkin saada tehtyä, joten omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ei edes ole kovin tärkeää.

”No on, kyl mä saan tehdä niinku ja teenkin itse, se et mä tiän ne raamit...Mut pystyn kyllä mielestäni niin kuin kyllä tosi paljonkin.”
(H6PT)

”No en oikeestaan pysty. Ihan pienien summien kohdalla pystyy vähän antamaan maksuaikaa, ei kovinkaan paljoa mutta tota ei meillä täällä oo päätösvaltaa maksujen näiden eräpäivien suhteen eikä sillälaila että omat vaikutusmahdollisuudet on aika pienet” (H1P)

”Aika tiukasti meiät on kyllä ohjeistettu.” (H2P)

”No kyllähän meillä niin tarkkaan on priorisoitu se tekeminen ja aikataulutettu se tekeminen et ei siihen kyllä mitenkään hirveesti pysty vaikuttaan et hyvin selvästi annettu.” (H3P)

Perintäalan soveltuvuus myös herätti kysymyksiä. Toivottiin koulutusta perintäalalle, koska työssä tarvitaan esimerkiksi tietämystä lainsäädännöstä. Myöskään kaikki eivät sovellu perintäalalle. Ei saa olla liian aggressiivinen, asiakkaita on osattava käsitellä, eikä saa myöskään olla liian herkkä, eikä ottaa negatiivisia asiakaskohtaamisia liian henkilökohtaisesti.

”Sä voit olla missä tahansa töissä, mut tota mun mielestä perintäalalle ei sovellu kaikki. Tänne ei sovellu tavallaan liian herkkät, jotka lähtee nukkumaan niiden asiakkaiden ikävien asioiden kanssa taikka sitten semmoset liian lepsutkaan et kaikki käy ja ei oo väliä, et tietty johdonmukaisuus ja inhimillisuus, se on se mikä mun mielestä on tässä työssä se kaikista tärkein.” (H7PT)

4.1.2 Haasteet

Haasteet vaihtelivat melko paljon sen mukaan, onko kyseessä palvelukeskus, perintätoimisto vai itse hoidettu perintä. Kaikki kokivat jonkinlaisia haasteita, mutta palvelukeskuksella ja itse perintää hoitavilla yrityksillä haasteet olivat moninaisempia tai ainakin niitä osattiin tunnistaa ja nimetä paremmin.

Uutisissakin viime vuosina vahvasti esillä ollut huono taloudellinen tilanne on huomattu haastateltavienkin joukossa. Niin palvelukeskuksessa, perintätoimistossa kuin itse perintää hoitavissa yrityksissä työskentelevät ihmiset mainitsivat huonon taloudellisen tilanteen vaikuttavan perintään. Yksi haastateltavista puhui lumipalloefektistä. Tällä hän tarkoitti sitä, kun asiakkaat eivät saa suorituksia omilta asiakkailtaan, niin maksut viivästyvät ja näin ollen maksuongelmat lisääntyvät ja vaikuttavat muihinkin yrityksiin. Toisessa itse perintää hoitavassa yrityksessä ei ole itse koettu laskusuhdanteen vaikutuksia haasteena, mutta sielläkin asia tiedostetaan.

”Asiakkailla on paljon omia asiakkaita joilta sitten odottavat omia saataviaan... niin se on se raha niin tiukassa, niin vääjämättä viivästy ne maksut tännepäin kun odottavat omia saataviaan. Aika on tosi haasteellinen, et ihmisillä ei oo rahaa yksinkertaisesti ja raha kiertää niin hitaasti. Ei vaan oo rahaa, etenkin maakunnissa se rahankierto on niin hidasta” (H1P)

”Ja tietysti tää taloustilanne tekee sen, että asiakkailla on tiukempaa niitten laskujensa kanssa niin ei varmaan oo mitään mukavia yhteydenottoja mitä täältä tulee.” (H4P)

Yksi haastateltavista mainitsi myös maksuaikapolitiikan verkostojen toiminnan kannalta. Hänen mielestään yritysten tulisi enemmän miettiä maksuaikapolitiikkaansa tulevaisuuden kannalta. Toinen haastateltavista mainitsi myös maksuaikapolitiikan haasteena. Yrityksillä voi usein olla maksuvalmiutta, mutta maksupolitiikka saattaa olla sellainen, että laskuja ei makseta vasta kun on ihan pakko.

”No jos sanotaan näin et jos ajatellaan tulevaisuutta ja niinkun tällä maksuaikapoliitikalla on yleisesti ottaen merkitystä sen, yritykset on huomannu sen et sillä on merkitystä sen käyttöpääoman kannalta, et pyritään niinkun pidempiin ja pidempiin maksuaikoihin, joka sit taas tähän verkostoon saattaa tuoda ongelmia niinkun sitten jollekin tän verkoston jäsenelle niinkun maksujen suhteen.” (H10I)

Reklamaatiot osoittautuivat palvelukeskuksessa ja itse perintää hoitavissa yrityksissä haasteeksi. Palvelukeskuksessa reklamaatiot koskevat usein viivästyskorkolaskuja, hyvityslaskuja sekä muita laskuihin liittyviä ongelmia tiedonkulussa. Myös toisessa perintää itse hoitavassa yrityksessä mainittiin reklamaatiot haasteeksi, vaikkakaan se ei ole kovin merkittävä ongelma. Heillä laskut ovat toisinaan riidanalaisia ja myös väärinkäsityksiä ilmenee. Asiakkaat voivat myös käyttää aiheetonta reklamaationa maksun viivästämisen keinona.

”Öö no kyllä suurin ongelma on nää laskuihin liittyvät reklamaatiot niin ku tiedonkulussa...kun soittelee perään ja perii niin sieltä tulee paljon niitä reklamaatioita et ne on ilmottanu laskuntekijälle että eivät hyväksy laskua mutta se tieto ei kulje tänne” (H1P)

”Siis ne on hankalia perinnän kannalta tai maksujen myöhästymisessä että jos siellä niinkun asiakas jättää sen takia maksamatta että se tavallaan käyttää vaan reklamaatioo välineenä et siellä niinkun toimituksessa on joku asiakkaan mielestä puute ja sen takia jättää maksamatta sen laskun. Ja sit sen varjolla voidaan joutua niinku tavallaan semmoseen ongelmaan että jos se reklamaatio ei oo aiheellinen niin silti se maksu viivästyy. Et jos miettii et voidaanks se silti laittaa niinkun perintään se maksu jos se on niinkun riidan alainen ja kyseenalainen.” (H10I)

Ajankäytön nimesi ongelmakseen vain palvelukeskuksessa työskentelevät työntekijät. Perittävää tuntuu olevan paljon, eikä aika meinaa aina riittää kaikkien perimiseen. Syynä tähän on perittävien valtava määrä, mutta myös ylimääräiseen selvittämiseen

menee paljon aikaa. Lisäksi yhteydenpito ja sähköpostien lähettely luotonvalvonnan kanssa vie aikaa.

”Kyllähän toi ajankäyttö tietysti, kun meillä on tosi paljon sellasta epäselvää selvitettävää, johon menee yllättävänkin paljon aikaa ja sitten ainakin meillä toi massa on aika valtata, et et se tietysti aina vaihtelee ja viikottain, mut et sitä on aika paljon sitä tekemistä.” (H3P)

Molemmissa itse perintää hoitavissa yrityksissä on huomattu se, että asiakkaita on ikään kuin opetettu siihen, että maksuja voi lykätä ilman seuraamuksia. Myös perintätoimistossa on huomattu tämä toimeksiantajien osalta. Asiakkaat voivat tottua siihen, että yritys joustaa ja joustaa maksujen kanssa. Yksi haastateltava sanoi toivovansa, etteivät asiakkaat käyttäisi joustavuutta väärin.

”Et ne tietää et ei me heti tehdä mitään isoo perintätoimeksiantoo siitä asiasta, tratata tai jotain tämmöstä niin, mut mä luulet nekin vähenee. Et on semmosia vanhoja hyviä asiakkaita.” (H9I)

”Ja sitten siihen et mihin on niinku kiinnittäny huomiota nytten, inhoan sanaa lama, laskusuhdenne, mikä tahansa, mutta et kun ne velkojat on niin sanotusti totuttanut asiakkaansa siihen, että ne saattaa vuoden, kaksikin, et jokohan maksaisit, niinku ite sitä rahaa lypsää.” (H7PT)

Perintätoimistossa tuli esiin ihmisten kohtaaminen haasteena. Heidän tavoitteena ja haasteena on löytää jokaiselle asiakkaalle sopiva ratkaisu, joka vie perinnän maaliin. Kohtaamiset saattavat olla negatiivisia ja asiakkaat voivat olla vihaisia. Haasteena on kääntää asiakkaan ajatuksia siihen suuntaan, että tavoitteena on auttaa ihmistä, ei vaikeuttaa kenenkään tilannetta. Perittävillä asiakkailla voi olla paljon henkilökohtaisia ongelmia, jotka ovat johtaneet tilanteeseen. Tämä tuo perintään haasteita. Tämä korostuu etenkin yksityisasiakkaiden keskuudessa. Muut kuin perintätoimiston työntekijät eivät maininneet ihmisten kohtaamista haasteeksi.

”Mun mielestä haaste ja mikä antaa sen tavallaan tähän työhön sen tyydytyksen on tavallaan se, et sä löydät jokaiselle ihmiselle sen oikeen

ratkaisun ja tota et se puhelu tai sähköpostikeskustelu et ne päättyis sillain niinkun hyvässä hengessä, sanotaan näin. Et sieltä voi niinkun raivopäissään joku soittaa, jolloin se haaste on se kääntää sen ihmisen ajatusmaailma, että me ei olla ihan paskoja, et me koitetaan vaan auttaa.”

(H7PT)

Tiedonkulku ja ohjeistus olivat myös palvelukeskuksen haasteita. Perinnän ohjeistus ja säännöt ovat tiukkoja, mutta niiden tulkinta ei välttämättä ole aina helppoa. Vaikka työntekijät eivät koe omia vaikutusmahdollisuuksia kovin hyviksi ja tilannekohtaista perintää ei ole yhtä paljon kuin muissa, jättää ohjeistus silti tulkinnan varaa, joka aiheuttaa haasteita. Tiedonkulku tuli esiin myös reklamaatioiden ja laskuihin liittyvien epäselvyyksien kohdalla palvelukeskuksessa. Toinen asia on työntekijöiden ajatusten esiintuonti. Esimies toivoisi, että työntekijöiltä tulisi enemmän ajatuksia esille, koska heillä on paras tieto asiakkaiden kanssa toimimisesta.

”Et se ei oo niin selkeätä ja pitäis ite osata tulkita mitä sitten pitää periä jo aikasemmin ja muuta että ehkä se on se yhtiön ja meidän välinen ongelma. Että ei voida niinku noudattaa sitä sovittua sääntöä ihan kirjaimellisesti.” (H1P)

”Mut ehkä tiedonkulkuun liittyen se mikä mulla itellä on päällimmäisenä on se, että saa niinku tiimiläisiltä ne kaikki ajatukset ja ideat mahdollisimman paljon esiin ja että ihmiset uskaltaisivat tuoda ajatuksia esiin. Heillä on kuitenkin se paras ymmärrys siitä ihan tuotannon tekemisestä.” (H4P)

4.1.3 Tehokkuus

Mielenkiintoista oli se, että kaikki haastateltavat niin palvelukeskuksessa, perintätoimistossa kuin itse perintää hoitavissa yrityksissäkin kokivat oman perintänsä tehokkaaksi. Perusteena tehokkuudelle esitettiin palvelukeskuksessa sekä yrityksissä, jotka hoitavat itse perintää luottotappioiden pieni määrä. Se mistä tehokkuus tulee, vaihteli kuitenkin melko paljon yrityksestä riippuen.

”Kyllä. Ja ainakin tilastojen mukaan niin hyvin vähän tulee luottotappioita. Et kyllä tää aika semmosta tehokasta on.” (H3P)

Palvelukeskusmalli koetaan tehokkaaksi ja tehokkuus toimii sen ydinajatuksena ja tarkoituksena. Yhdenmukaisuus, järjestelmällisyys ja määrämuotoisuus ovat sen etuja, jotka tuovat tehokkuutta. Perinnän yhdenmukaistamisella saadaan synergiaetuja, joka puolestaan lisää tehokkuutta. Tehokkuus on myös lupaus asiakasyhtiölle, joka tilaa perintäpalvelun palvelukeskukselta. Myös selkeät ohjeet, säännöt ja tavoitteet nähdään palvelukeskuksessa tehokkuutta tuovina tekijöinä.

”Hmm. tota kyllähän palvelukeskusmallissa on isoja hyötyjä siitä et me saadaan tehokkaasti hoidettua, meillä on valmiit prosessit siihen kuinka niitä hoidetaan. Tää on tällästä määrämuotoista, jämptiä, yhdenmukaista koko konsernissa, yhdenmukaista niin pitkälle kuin se mahdollista on.” (H4P)

”No kyllä se ainakin varmaan ne selkeät ohjeet on jotka tuolta luotonvalvonnasta on ja tavoitteet. Ja sitten mun mielestä meillä tää järjestelmällisyys on se, et on tietty määrä ja ne käydään tietyin ajoin ja on tietyt säännöt, kuinka vanhaa saa olla missäkin” (H2P)

Perintätoimiston toimitusjohtaja kokee eduikseen monipuolisen kokemuksen perinnästä. Myös velkojana toimivan yrityksen työntekijöiden ajan säästyminen varsinaiseen liiketoimintaan on ulkoistetun perinnän etu perintätoimiston työntekijöiden mielestä. Lisäksi perintätoimistosta tuleva kirje tai yhteydenotto toimii myös hyvänä pelotteena, joten maksun saanti voi nopeutua. Myös prossin jatkuva pyöriminen tuo työhön tehoa.

”Sitten kun se maksuvaatimus tulee meiltä, niin siinä vaiheessa se herää, että nyt se on oikeesti niinkun tosissaan. Et se halua sen rahan. Et se ei enää vaan soitele, et Make moi, voisitko vihdoon ja viimein... joojoo, maksan maksan... niinkun se jossittelu jää pois. Et sillon se niinkun realisoituu sille velallisellekin, et se ei oo enää semmosta.” (H7PT)

Kaikkien perintätoimistojen sivuilla tehokkuus tuli ilmi tavalla tai toisella. Neljässä seitsemästä yrityksestä tehokkuus nousee esiin yrityksen internetsivujen etusivun perusteella. Kahdessa näistä tehokkuuden lisäksi tekniset ratkaisut korostuvat. Tästä kertoo se, että esimerkiksi Intrum Justitiam (2015) etusivulla luvataan tehostaa yritysten kassavirtaa ja parantaa kannattavuutta. Aurum Contactor (2015) lupaa luottotappioiden minimointia ja kassavirran nopeuttamista. Myös saman yrityksen yrityseshittelyssä luvataan kannattavuuden parantamista luottotappioiden tehokkaalla minimoimisella. OneCapital (2015) lupaa tehokkuutta ohjelmistojen kautta. Yritys myös lupaa tehokasta perintää ja rahankierron tehostamista. Vismaduetto (2015) voidaan nähdä neljäntenä tehokkuutta korostavana tekijänä, koska sekä etusivulla ja yrityseshittelysivulla tekniset ratkaisut ovat pääosassa. Lindorffin (2015) etusivu antaa mitäänsanomattoman vaikutelman, mutta yrityseshittelysivulla luvataan kustannus-hyötysuhteen parantumista ja rahankierron nopeutumista. Suomen Perintätoimisto Oy:llä (2015) etusivu ei myöskään anna paljoa tietoa, mutta arvot lupaavat helppoa ja nopeaa perintäpalvelua. OK-Perintä (2015) lupaa myös yrityseshittelysivullaan tuloksen saavuttamista räätälöidyn prosessin avulla. Svea Perintä (2015) sanoo hoitavansa perinnän tehokkaasti.

Vaikka ulkoistamisen perusteena on yleensä tehokkuusnäkökulma, kokivat itse perintää hoitavat yritykset perintänsä tehokkaaksi. Kun kysyin, että kokevatko haastateltavat perinnän tehokkaaksi, vastaus tuli miettimättä: kyllä! Kun kysyin, että mitä perinnässä voisi muuttaa tai kehittää, ei itse perintää hoitavissa yrityksissä toimiville työntekijöille tullut mitään ajatuksia mieleen. Ulkoistamista ei kummassakaan yrityksessä oltu edes ajateltu. Toisessa yrityksessä perintätoimisto oli halunnut pitää palaveria ulkoistamisesta, mutta kokouksessa todettiin, että perintä on näinkin hyvin tehokasta, eikä perintätoimistolla ole parempia vaihtoehtoja tarjolla. Tehokkuuden puolesta puhuu myös se, että työntekijät eivät kokeneet perinnän vievän liikaa aikaa muilta töiltä.

”Se on täydellistä näin (naurua).” (H81)

”Joo kyllä se on tehokas siinä mielessä että niitä maksumyöhästymisiä on kohtuullisen vähän ja niitä ei oo paljoo ja ne on helppo hoitaa. Ja sit se että kyllä siinä pysyy se tuntuma siihen asiakkaaseen ja siihen syihin minkä takia joku maksu on myöhässä. Saattaa olla myöskin omasta toiminnasta johtuvia. Et ei olla edes ajateltu ulkoistamista.” (H10I)

Kun perintä hoidetaan itse, ihmisen merkitys korostui yhtenä tehokkuuden tekijänä itse perintää hoitavissa yrityksissä. Myös perintätoimistossa tunnistettiin ihmisen ja yksilöllisyyden merkitys tehokkuuden yhtenä osana. Ihminen pystyy toimimaan perintätilanteissa tilannekohtaisesti, koska perintätilanteet ovat aina erilaisia.

”Et siellä on niinku henkilö joka lukee niitä. Ja kun laitetaan eteenpäin et täällä on henkilö joka laittaa niitä, et ne luetaan lähtiessä.” (H8I)

”Just niinku puhuttiin et täytyy tuntee se asiakaskunta et mihinkä asti sä meet niinku sen tietyn asiakkaan kanssa että et tee turhaa työtä. Siinäki tavallaan tulee sitä tehokkuutta että ei turhaan pitkitetä sitä prosessia jos selkeesti nähdään, et ne taustatiedot pitää niinkun tutkia.” (H9I)

”Siihen varmaan että täällä on niinku ihminen, joka sitä asiaa hoitaa tarvittaessa ja koska ei voi sanoo tai siis kun ei oo yhtään samanlaista tilannetta, ikään kuin yksilöllisesti räätälöidään jos semmonen tarve on.” (H6PT)

Jos perintää itse hoitavat yritykset näkivät perinnän hyvänä ja toimivana, palvelukeskuksessa ja perintätoimistossa nousi enemmän kehittäminen esiin. Palvelukeskuksessa nähtiin olevan edelleen kehittämis- ja tehostamismahdollisuuksia, vaikka jatkuvaa kehittämistä tapahtuu koko ajan. Heillä on selvää, että tehostamismahdollisuuksia on edelleen. Myös perintätoimistossa prosessien kehittäminen on tärkeässä osassa. Niitä ja omaa perintäohjelmaa on kehitetty eteenpäin viime aikoina.

”Niin et ihan selkeitä tämmösiä tehostusmahdollisuuksia” (H4P)

”No kylhän me näitä omia prosesseja kokoajan kehitetään” (H5PT)

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että puhelin on tehokkain keino perintään. Palvelukeskuksessa käytössä olevat valmiit viestipohjat nähtiin tehokkuutta lisäävänä tekijänä, koska ne nopeuttavat sähköpostiperintää. Myös tilin sulkemisella uhkailu

nähtiin palvelukeskuksessa tehokkaana keinona kotiuttaa rahaa. Tämä on mielenkiintoista, koska vastakohtana taas toisessa itse perintää hoitavassa yrityksessä tilin sulkeminen nähtiin vasta äärimmäisenä keinona, joka voi tulla kyseeseen, mikäli olosuhteet muuttuvat merkittävästi.

”Se soitto on sitten semmonen niinku varmasti tehokkain ja sitten tietysti semmonen perinnän tai tilin sulkemisella uhkailu, mut se on kans sellanen mitä me ei täällä voida päättää” (H1P)

4.2 Asiakaspalvelunäkökulma

4.2.1 Asiakaspalvelu

Vaikka kaikki vastaajat näkivät perinnän perinteisen merkityksen luottatappioiden estäjänä ja saatavien kotiuttamisen työkaluna, suurin osa haastateltavista oli myös ehdottomasti sitä mieltä, että perintä on myös palvelua velalliselle. Osa empi ja mietti hetken, mutta tuli myös siihen tulokseen, että kyllä perintä on myös palvelua. Itse perintää hoitavissa yrityksissä perintä oli ehdottomasti asiakaspalvelua velalliselle eli heidän asiakkaalleen.

”Mä näkisin ainakin tässä meiän tapauksessa, että tää on aika pitkälti palvelua.” (H9I)

”Palvelusta siinä on kysymys ja yhteistyöstä.” (H10I)

Palvelukeskuksessa ja perintätoimistossa asiaa ei nähty ihan niin yksiselitteisesti. Johto- ja esimiestehtävissä perintä ei noussut niin selkeästi esiin palveluna velalliselle. Palvelukeskuksen esimies kuitenkin mainitsi sen tavallaan olevan myös sitä. Perintätoimiston johtaja poikkesi näkemyksellään muista haastateltavista. Hän ei nähnyt perintää asiakaspalveluna, vaan ennemminkin asiakkaan kannalta negatiivisena asiana. Näissä tapauksissa palvelu on ehkä suuremmassa roolissa velkojan, eli heidän varsinaisen asiakkaansa suuntaan. Kuitenkin työntekijät palvelukeskuksessa ja perintätoimistossa näkivät palvelun ja oman työnsä ehdottomasti palveluna velalliselle.

”No (naurua) en mä nyt tiää onko se palvelua, jos me tilitetään joltakin auto pois niin ei se koe sitä palveluks kyllä.” (H5PT)

”Perinnällähän on sellanen ikävä kaiku, sanotaan näin, sillä sanalla. Mut mä koen perinnän... oisko hyvä sana asiakaspalveluna, et et, kun kaikille tulee semmosia joskus, et rahat on finaalisissa tai muuten nousee seinä pystyyn. Et kyllähän me se perussetti tehdään sääntöjen ja lain mukaan mut sit se mun näkemys asiakaspalvelusta astuu sit sen jälkeen siihen kuvaan.” (H7PT)

”No tietysti se on asiakaspalvelua.” (H1P)

Tekijät, jotka tuovat palvelua perintään olivat moninaisia. Kaikki olivat sitä mieltä, että asiakkaita tulee kohdella hienovaraisesti. Perintätoimiston kohdalla esiin nousi auttamisen halu. Asiakkaita autetaan ongelmista yli ja pyritään saamaan maksukyky ennalleen. Palvelukeskuksessa taas muistutetaan erääntyneistä laskuista ennen kuin summat ja korot kertyvät liian suuriksi. Toisessa itse perintää hoitavassa yrityksessä (A) nähtiin suurimmaksi palvelua tuovaksi tekijäksi se, että asiakkaan puheluihin vastataan nopeasti ja laskukyselyt ja reklamaatiot hoidetaan nopeasti.

Perintä voi olla myös pelastus. On tilanteita, kun toinen puolisosta on pimittänyt maksuongelmia ja velkoja toiselta osapuolelta. Perintätoimiston periessä on toiselle tullut ilmi, että kyseisiä ongelmia on olemassa.

”Mä jotenkin aattelin et monesti niinkun vaikka ollaan lähetetty se maksumuistutus niin sitten asiakkaat soittaa meille, ne saa heti meidän kiinni, ne saa heti sen laskukopion, ja jos niiltä puuttuu jotain, ja selvitykset ja just nää reklamaatiotapaukset, että sitten heti lähetään selvittää ja näin.” (H9I)

Palvelukeskuksessa korostui perinnän asiallisuus palvelun tekijänä, kun taas itse perintää hoitavissa yrityksissä ja perintätoimistossa nousi esiin henkilökohtaisuus ja ihmisläheisyys. Perintää saattaa hoitaa asiakasvastuullinen henkilö, joka

henkilökohtaisesti tuntee asiakkaan. Näin asiakas saa henkilökohtaisen yhteydenoton. Palvelukeskuksessa koettiin, että kaikki työntekijät ovat tosi asiallisia ollessaan asiakkaiden kanssa tekemisissä. Lisäksi valmiit viestipohjat tuovat perintään asiallisuutta, määrämuotoisuutta ja lainmukaisuutta.

”Niin no kyllä ainakin tossa meiän tiimissä musta tuntuu, että kaikki on tosi asiallisia. Et sen perinnän täytyy olla tosi asiallista. Ja aina täytyy niinkun miettiä sitä, että se ei oo niinkun henkilökohtasta, et täähän ei mitenkään kulminoidu siihen minuun tai siihen asiakkaaseen, vaan että tää on niinkun tää saatava joka pitäis maksaa.” (H3P)

”Niin. Ja sithän meillä on valmiit perintäpohjat esimerkiksi mitä me käytetään. Et mun mielestä ne on ainakin sillain et kaikilla on samanlaiset. Ja niinkun se sanamuoto on siinä korrekti. Ja sit et se on niinku laillinen ja oikein.” (H2P)

”Et juurikin se asiakasvastuullinen henkilö ottaa yhteyttä omaan niinkun, taikka sen asiakkaan edustajaan ja kysyy tilannetta ja selvittää sen oman firmansa reskontran kanssa, mistä tää myöhästyminen johtuu.” (H10I)

”Että ei kylmästi siirretä johonkin ulkopuoliselle et se ois kyl hankalampi.” (H8I)

Joustavuus nousi esille yhtenä suurimpana perintäpalveluun vaikuttavana tekijänä kaikissa kolmessa ryhmässä. Perintätoimistossa koettiin, että työntekijöillä on paljon joustonvaraa työssään asiakkaita kohtaan. Haastateltavat näkivät, että joustaminen on tärkeää asiakkaiden erilaisten tilanteiden ja ongelmien takia. Kaikille pyritään löytämään sopiva ratkaisu ja maksuaikataulu. Asiakkailla saattaa olla pahojakin taloudellisia vaikeuksia esimerkiksi avioerosta johtuen. Perintätoimistossa pyritään ottamaan nämä huomioon. Perintätoimiston työntekijöillä oli tunne, että välillä saatetaan joustaa hyvinkin paljon. Se koettiin kuitenkin myös palkitsevana, kun pitkän joustavan prosessin jälkeen on saatu kaikki asiakkaan velat hoidettua. Myös asiakkailta tulee positiivista palautetta siitä, kun joustavuus on ollut niin hyvää.

”Et tosi paljon joustetaan ja se mistä mä täällä pidän kiinni on että asiakkaaseen aina ollaan yhteydessä. Jos asiakas ei omassa tilanteessaan, ahdistuksestaan tai noloituksessaan pysty ottamaan yhteyttä niin et mä korostan sitä että yksi puhelinsoitto saattaa siltä asiakkaaltakin pelastaa tosi paljon. Mut et jos sieltä ei kuulu mitään, niin ennen kuin sitä lähdetään jatkamaan niin sanotusti vakavampaan suuntaan niin ollaan asiakkaaseen yhteydessä.” (H7PT)

Myös itse perintää hoitavissa yrityksissä joustavuuden koettiin olevan yksi merkittävä tekijä perinnässä palvelun kannalta. Varsinkin hyvien asiakkaiden kohdalla joustoa löytyy paljonkin. Asiakkaat saattavat myös etukäteen itse ottaa yhteyttä, että tällä hetkellä ei ole rahaa, mutta tulossa on, ja pyytävät lisää maksuaikaa. Molemmissa itse perintää hoitavissa yrityksissä tähän suhtaudutaan positiivisesti. Pääsääntö tuntuu olevan se, että maksuaikaa annetaan joustavasti lisää, mikäli sille ei ole mitään painavaa estettä. Tällainen voi olla esimerkiksi aikaisempi maksuhistoria tai muuten epävarma taloudellinen asema.

”Mut sithän on paljon asiakassuhteista kiinni, et jos on joku hyvä vanha asiakas niin tottakai pyritään siihen et vaalitaan sitä asiakassuhdetta ja joustaa sen maksukyvyn mukaan.” (H9I)

”No ei noita isoja asiakkaita menetetä sen takia, mutta se että näitä pienempiä asiakkaita voidaan sitä asiakassuhdetta parantaa ja syventää sillä että ollaan joustavia tässä.” (H10I)

Mielenkiintoinen näkökulma tuli esiin toisessa yrityksessä, joka hoitaa itse perintää. Siellä joustavuudella pyritään jopa auttamaan asiakasyrityksiä kasvamaan. Uusilla kasvavilla yrityksillä voi olla hetkellisiä ongelmia rahoituksessa tai käyttöpääomassa. Asiakkaiden omat saatavat voivat myös viipyä heidän asiakkailtaan, jolloin voi ilmetä maksuvaikeuksia. Yritys onkin tällaisissa tilanteissa pyrkinyt joustamaan omien mahdollisuuksiensa mukaan, jolloin on samalla tuettu asiakasyrityksen kasvua.

Koska kyseessä olevalla yrityksellä on vain pieni määrä asiakkaita, on tärkeää taata myös asiakkaiden kasvu ja olemassaolo. Näin voidaan luoda jatkuvuutta

yhteistyösuhteelle. Viime aikoina on toimittu juuri näin yhden asiakkaan kanssa, jonka kasvu on mahdollistunut ainakin osaksi toimittajan joustavan maksuaikataulun seurauksena. Yrityksessä arvioidaan, että joustavuudella voidaan saavuttaa myös kilpailuetua. Asiakkaat arvioivat toimittajia ja maksuaikojen joustavuus saattaa olla yksi tekijä tässä arvioinnissa. Selvää on ainakin se, että joustavuus perinnässä on hyvää asiakaspalvelua.

”Mulla on yks, en mä nyt nimeltä mainitse, joka tota noin niin niiden liiketoiminta on laajentunu vuosien mittaan ja yhtenä tekijänä voi olla se että meillä on ollut niinkun tää maksuaikapolitiikka joustavaa ja on ymmärretty sitä asiakkaan...” (H10I)

”Niin ja samalla sitten asiakkaan kasvua, että jos sillä on rahoitusvaikeuksia niin se pystyy sitten edelleen kuitenkin myymään tuotteita jos se voi luottaa siihen että toimittaja sitten joustaa tarpeen mukaan.” (H10I)

Toisin kuin kahdessa edellisessä, palvelukeskuksessa työntekijät eivät kokeneet perintää kovinkaan joustavaksi. Asiakkailta oli myös tullut palautetta siitä, että luottopolitiikka on niin tiukkaa, eikä joustoa ole tarpeeksi. Palvelukeskuksessa nähtiin myös muutenkin kehittämisen varaa palvelussa. Lisäksi kun itse perintää hoitavassa yrityksessä nähtiin hyvänä palveluna se, että laskukopiot toimitetaan nopeasti asiakkaan pyynnöstä, on palvelukeskuksessa laitettu laskukopiot maksullisiksi.

”No varmaan se et se on niin tiukkaa, et siinä ei armoa tunneta sitten, että jos kuittia ei tuu niin tili kiinni.” (H2P)

”Näkee niinku tilanteen paremmin asiakkaan kannalta kun tekee tätä työtä. Ja sit ku asiakkaiden kans keskustelee ja ne on niitä samoja asiakkaita niin voi tietää sen että se asiakas maksaa mutta että siinä on aina sellasta pientä viivettä. Et tota se ois niinku mun mielestä ehkä parempaa asiakaspalvelua jos palvelukeskuksessa voitais heti siinä hoitaa ja antaa paremman kuvan ku se että hetki ja täytyy kysyä lupa ja palataan asiaan.” (H1P)

Kuitenkin myös palvelukeskuksessa, niin kuin muissakin yrityksissä, maksusuunnitelmat ovat yleisesti käytössä joustavuuden keinona. Erityisesti palvelukeskuksessa ja perintätoimistossa puhuttiin maksusuunnitelma-termillä. Maksusuunnitelman avulla voidaan keventää asiakkaan maksutaakkaa. Yleensä asiakkaalta itseltään kysytään aluksi, koska pystyy maksamaan ja kuinka paljon. Tämä sopeutetaan maksusuunnitelmaksi, jossa asiakkaan on tarkoitus pysyä.

Lisäksi perintätoimistossa otetaan asiakas huomioon myös sillä tavalla, että erikseen painotetaan mihin maksu pitää suorittaa, jotta ei tule lisäkustannuksia. Tätä ei olisi pakko tehdä, vaan lähtökohtaisesti on asiakkaan vastuulla katsoa, mihin maksu tulisi suorittaa.

”Niin, mut sittenhän meillä on aina mahdollisuus esimerkiksi tehdä näitä maksusuunnitelmia. Elikä siinä voi niinkun vähän tavallaan, et jos asiakkaalle tulee yhtäkkiä hirveen isoja ostoksia niin sillä maksusuunnitelmalla voi vähän keventää sitä maksutaakkaa.” (H3P)

Asiakaspalvelu nousi esille myös joidenkin perintätoimistojen internetsivuilla. Intrum Justitian (2015) arvoista voidaan todeta, että ihmisten auttaminen ja ratkaisujen tarjoaminen ovat toiminnan ytimessä. He myös kertovat tutkivansa palvelun laatua. Lindorff (2015) lupaa olla omien asiakkaidensa palvelukumppani tarjoamalla hyvää palvelua loppuasiakkaalle. Palvelunäkökulma ei saanut kuitenkaan yhtä suurta näkyvyyttä sivuilla, kuin perinnän tehokkuus.

4.2.2 Asiakassuhteet

Palvelukeskuksessa kaksi kolmesta perintää hoitavasta työntekijästä näki asiakkaaksi vain loppuasiakkaan eli velallisen. Myös kolmas näki ehdottomasti velallisen asiakkaana, mutta lisäsi myös, että yhtiö, jonka lukuun perintää hoidetaan on tavallaan asiakas. Palvelukeskuksen esimiehen näkökulma taas on enemmän yhtiössä, eli palvelukeskuksen omassa asiakkaassa. Hän myös kuitenkin mainitsi loppuasiakkaatkin asiakkaina.

Perintätoimistossa työntekijät näkivät sekä velkojan, että velallisen asiakkanaan. Kuitenkin velallisen asema asiakkaana painottui enemmän, kun haastateltavat kokivat velallisen enemmän asiakkaakseen, vaikka tunnustivat myös velkojan olevan asiakas. Perintätoimiston johtajan näkökulmassa korostui velkojan asema asiakkaana, mutta myös hän mainitsi velallisenkin olevan asiakas, kun asiaa tarkemmin kysyin.

”No mun pitäis varmaan sanoo että mun päämies tai tavallaan onhan se. Mutta kyllä mä koen sen niinku nää niin sanotusti velalliset on mun asiakkaita ihan ehdottomasti. Että kun kun se on monissa tapauksissa aika henkilökohtaista siis, henkilökohtaisia asioita mitä ihmiset kertoo, riippuu tietysti henkilöstä, mut monesti on.” (H6PT)

Erityisesti palvelukeskuksesta välittyi tieto, että samat asiakkaat ovat useasti perittävänä, joka tuntui turhauttavan työntekijöitä. Myös perintätoimistossa, jossa monet asiakkaista ovat pitkäaikaisvelallisia sopimustensa takia, ollaan pitkään tekemisissä samojen asiakkaiden kanssa. Perintää itse hoitavissa yrityksissä ei niinkään tullut ilmi, että perittävät asiakkaat olisivat usein samoja.

”Ne samat asiakkaat on ihan jatkuvasti tuolla perintälistalla ja, ja tota oikeestaan niin ku kerran viikossa kontaktoidaan samoja asiakkaita, että jatkuvasti on niinku sitä avointa saatavaa tai erääntynyttä saatavaa.” (H1P)

”Kyllähän se tuntuu, että ne samat asiakkaat pyörii.” (H3P)

Henkilökohtaisuus nousi esiin myös asiakassuhteiden merkityksen kannalta. Perinnän henkilökohtaisuus koettiin perintää itse hoitavissa yrityksessä tärkeäksi tekijäksi asiakassuhteen kannalta. Myös se, että perintä hoidetaan itse eikä ulkopuolisen toimesta, nähtiin olevan merkittävä tekijä suhteen kannalta.

”No kyllä jos mä niinku vertaisin lähtökohtaisesti sitä että ois joku ulkoistettu perintä ja tää meidän perintä niin kyl mä oon ehdottomasti sitä mieltä, että tää on asiakassuhteiden ylläpidon kannalta niinkun paljon parempi ratkaisu.” (H9I)

Toisessa yrityksessä asiakkaita on rajattu määrä. Siellä työntekijät tuntevat asiakkaat hyvin ja suhteet perustuvat henkilökohtaisuuteen. Osittain tästä syystä luottotappioiden määrä on erittäin pieni. Perintää ei toteuteta automaattisesti, vaan asiakasvastaava ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja selvittää, mistä maksun myöhästyminen johtuu. Yksilöllisyys mahdollistaa sen, että asiakassuhdetta voidaan käsitellä suhteen kannalta järkevästi. Henkilökohtaisuus ja asiakassuhteen laatu menevät itse hoidetussa perinnässä tehokkuuden edelle.

Myös toisessa itse perintää hoitavassa yrityksessä henkilökohtaisuus on tärkeää. Asiakkaat täytyy tuntea ja tietää, miten ketäkin kannattaa kohdella toivotun lopputuloksen ja asiakassuhteen säilymisen kannalta. Sielläkin myyjä, joka tuntee asiakkaan saattaa toisinaan ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja kysellä maksujen perään.

”On se joo, että voidaan ja pystytään tavallaan yksilöllisesti niitä asiakkaita käsittelemään ja myöskin reskontraa ja perintää hoitamaan sen asiakassuhteen kannalta järkevästi eikä pelkästään sen takia että saadaan mahdollisimman tehokkaasti se perintä hoidettua.” (H10)

Asiakkaat suhtautuvat perintään ja sen henkilökohtaisuuteen eri tavoin. Vaikka henkilökohtaisuus perinnästä nähdään hyvänä, sillä on myös negatiivinen puolensa. Asiakas saattaa ottaa perinnän liian henkilökohtaisesti ja pahoittaa mielensä. Työntekijöillä on kokemuksia siitä, kuinka asiakas on suuttunut, kun häntä on peritty. Jotkut asiakkaat ovat myös alkaneet itkeä ja sanoneet, että perijällä on henkilökohtaisesti jotain häntä vastaan. Joku oli myös pahoittanut mielensä siitä, että oli saanut vain sähköpostin. Hän olisi toivonut henkilökohtaisempaa lähestymistapaa, kuten esimerkiksi puhelinsoittoa. Jotkut asiakkaista jopa toivovat perintään liittyviä yhteydenottoja ja muistutuksia laskuista.

Kun itse perintää hoitavissa yrityksissä henkilökohtaisuus nähdään asiakassuhteiden kannalta merkityksellisenä, perintätoimistossa hienovaraisuus ja inhimillisyys näyttelevät merkittävää roolia. Yksityishenkilöt asiakkaina tarvitsevat usein hienovaraista kohtelua. Heillä voi olla elämässään suuria ongelmia ja he voivat olla herkkiä. Onkin siis tärkeää pystyä asettumaan velallisen asemaan. Tämä tiedostetaan

hyvin perintätoimiston työntekijöiden keskuudessa. Heille on myös tärkeää vaalia velkojan ja velallisen välistä suhdetta hienovaraisella perinnällä. Tähän liittyy myös se, että perintätoimistossa sähköpostit koetaan hieman vaaralliseksi perinnän keinoksi, koska viesti voi mennä helposti väärälle henkilölle, josta voi aiheutua sanomista. Myös palvelukeskuksessa hienovaraisuus nähdään tärkeänä tekijänä.

Inhimillisyys tuli esille perintätoimiston ja itse perintää hoitavan yrityksen haastatteluissa. He halusivat korostaa perinnän inhimillisyyttä ja sitä, että perintää hoitavat työntekijät ovat tavallisia ihmisiä, joiden kanssa voi normaalisti neuvotella asioista. Perintätoimistoa ei tarvitse pelätä, vaan voi huoletta ottaa yhteyttä ja keskustella ja sopia asioista. Haastateltava korosti, että jo yksi puhelu perintätoimistoon voi helpottaa oloa ja saada asioita eteenpäin. Myös toisessa perintää itse hoitavassa yrityksessä nähdään inhimillisyyden olevan heidän etunsa.

”Että se on siinä niinkun tärkeintä se henkilökohtaisuus ja kuitenkin se, koen myös tavallaan kuitenkin sillain vahvuutena meillä sen että meillä on niinku täällä se mahdollisuus neuvotella ja ollaan inhimillisiä että ei oo vaan joku, joka vastaa jossakin puhelimeen vaan.” (H9I)

Asiakasarvo jakoi vastaavissa mielipiteitä ja näkemyksiä. Palvelukeskuksessa työntekijät sanoivat sen olevan ihan uusi asia, joka ei ole tullut töissä aikaisemmin vastaan. Työntekijöiden keskuudessa on pohdittu kyllä sitä, perintätyyli ei ole kaikista asiakasystävällisintä juuri sen tiukkuuden takia. Perintätoimistossa asiakasarvo näyttäytyi siten, että perintä hoidetaan ammattimaisesti. Myös se, että asiakkaiden tilannetta ei ole tarkoitus tehdä huonommaksi, vaan löytää ratkaisuja. Toisessa itse perintää hoitavassa yrityksessä asiakasarvo näyttäytyy mahdollisuuksina asiakkaan kasvuun ja laajenemiseen.

”No tehdään sillain ammattimaisesti tätä perintää, et ei mennä sillain yli rajojen et mennä miehet pesäpallomailojen kanssa keneltäkään autoo hakeen tai semmosta.” (H5PT)

Haastateltavien näkemys ja kokemus perinnän vaikutuksista asiakastyytyvyyteen vaihteli. Voidaan siis nähdä, että perintä vaikuttaa asiakastyytyvyyteen sekä

positiivisesti, että negatiivisesti. Palvelukeskuksessa ei nähty asiakkaiden olevan kovin tyytyväisiä.

Haastateltavien mukaan välillä jopa saattaa tulla positiivistakin palautetta, mutta negatiivinen palaute tuntuu olevan positiivista yleisempää. Yhden haastateltavan mukaan tyytyväiset asiakkaat ovat hyvin vähissä. Toinen haastateltava sanoo asiakkaiden toisinaan arvostelevan yhtiötä tiukasta luottopolitiikasta. Joskus on myös käynyt niin, että asiakas on kokenut perinnän niin negatiivisesti, että on vaihtanut toimittajaa, eli yritys on menettänyt asiakkaan.

”Niin... Joskushan se asiakassuhde on päättynyt siihen, että on peritty. Et joskus on asiakas pahottanu mielensä niin totaalisesti että on vaihtanut ostopaikkaa että tota...” (H2P)

Perintätoimistossa haastateltavien kokemukset asiakastyytyväisyydestä ovat parempia. Perintätoimistossa työntekijät kokevat, että heidän tehtävänään on tehdä kaikki osapuolet tyytyväisiksi ja löytää kaikille sopiva ratkaisu. Pääsääntöisesti perintäpuhelun vastaanotto on ihan positiivista ja asiakkaat ovat jopa tyytyväisiä siitä, että heihin on otettu yhteyttä. Asiakkaat ovat myös ilmaisseet pitävänsä heidän perintätyylistään ja negatiivista palautetta tulee aina vain vähemmän. Erityisesti joustavuuden ja inhimillisyyden on nähty lisäävän tyytyväisyyttä. Yksi haastateltavista paljastaa joskus tekevänsä myös ratkaisuja, jotka eivät ensisijaisesti olisi velkojan mielestä hyviä. He luottavat kokemuksen tuomaan omaan kykyynsä nähdä ja tuntea asiakkaan toimintamalleja.

”Joo kyllä näen ja sit se minkälaista, koska se on aina onnistumisen ilo jos tota asiakas sanoo, että tota kiitos kauheesti, on tosi kiva asioida tai kauheeta sanoo näin et mä sain tän viimeisen maksettua et me ei enää olla yhteydessä.” (H6PT)

”Et täältä tulee sit sellasia puheluita et ihanaa kun otitte yhteyttä taikka että kun se on se viimeinenki sentti saatu maksettua et ihanaa kun joustitte näin. Muutama viikko sitten kati sai hirveen kukkapuskan, et niinkun se hyvällä tapaa niinku kääntyy.” (H7PT)

Itse perintää hoitavissa yrityksissä koetaan myös perintään liittyvä asiakastyytyväisyys hyvänä. Negatiivista palautetta tulee vähän ja asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Haastateltavat eivät koe tekevänsä inhottavaa työtä, vaan kokevat työn ennemminkin palkitsevana. Haastateltavat ovat huomanneet, että se, miten itse asiakkaita lähestyy, vaikuttaa tyytyväisyyteen. Toinen haastateltava on sitä mieltä, että on tärkeää ymmärtää tilanteita, joita asiakkaalle tulee. Kun katsotaan liiketoimintaa pidemmällä aikavälillä, on asiakastyytyväisyys tärkeämpää, kuin rahojen nopea kotiuttaminen. Hänen mielestään myös perintä on osa suurempaa asiakastyytyväisyyden kokonaisuutta.

Myös perinnän vaikutuksista asiakasuskollisuuteen haastateltavien mielipiteet erosivat toisistaan. Yksi perintätoimiston haastateltavista näkee, että perintä vaikuttaa asiakasuskollisuuteen eri tavoin. Osa saattaa vaihtaa yritystä saatuaan kirjeen perintätoimistolta, osa taas saattaa maksaa jatkossa laskut ajallaan. Osalle sillä ei näytä olevan mitään merkitystä. Monet pelkäävät kuitenkin asiakassuhteen menettämistä, jos käyttäisivät perintätoimistoa, joten laskun siirtämiseen perintätoimistolle saattaa olla korkea kynnys. Hänen mielestään myös se, että onko asiakkaalla valinnan varaa vaihtaa toiseen yritykseen vaikuttaa siihen, miten asiakas suhtautuu perintään. Suurin osa haastateltavista ei puhunut asiakkaan vaihtomahdollisuuksista mitään. Kuitenkin perintätoimiston tarkoituksena on se, että velkojan ja velallisen asiakassuhde voisi jatkua ennallaan perinnästä huolimatta.

Vaikka palvelukeskuksessa haastateltavan mukaan asiakassuhde on joskus myös päättynyt perinnän takia, ei perinnän nähdä olevan useinkaan pääsyy asiakassuhteen loppumiseen. Enemmän vaikutusta nähdään olevan kaikella muulla, mitä suhteen taustalla on ennen perintää. Esimerkiksi toistuvat epäonnistumiset, vialliset tavarat ja reklamaatiot ovat merkityksellisempi tekijä asiakassuhteen jatkumisen kannalta.

”Mä en usko, että se perintä välttämättä itessään on se kynnys tai se juttu että pysyykö se meillä asiakkaana. Et siellä on sit aika monta epäonnistumista takana, et voi olla niinkun just näitä niikun reklamaatioita, tuote puuttuu, tuote on epäkuranttia, tulee vääränä päivänä, et tämmösiä. Nää on et aika monet vaikuttaa vielä enemmän kun tää meidän perintä.” (H3P)

Myöskään itse perintää hoitavissa yrityksissä ei ole kokemusta, että asiakassuhde olisi loppunut perinnän takia. Myös näissä yrityksissä haastateltavien mukaan asiakassuhteen loppumiseen ovat vaikuttaneet muut syyt, kuin itse perintä. Tämä johtuu kuitenkin varmasti siitä, että perintä on yrityksessä hyvin asiakasystävällistä. Yksi haastateltava näkee nimittäin perinnällä olevan suuri vaikutus asiakasuskollisuuteen. On varmasti totta, että huonosti hoidettu perintä ja luottopolitiikka vaikuttaa negatiivisesti asiakasuskollisuuteen. Toisessakin itse perintää hoitavassa yrityksessä ollaan samoilla linjoilla. Perinnän nähdään olevan yksi tekijä sitä kokonaisuutta, jota asiakkaat arvioivat. Se ei varmasti ole tärkein, mutta kuitenkin asia, joka tulee ottaa huomioon.

”No toivon mukaan se niinkun tuo just semmosta niinkun yrityskuvaa että ollaan joustavia ja ymmärretään sitä asiakkaan tilannetta ja tarpeita sen yrityksen niinkun eri vaiheissa. Että kyllä sillä on oma merkityksensä, ei varmasti oo tärkein mutta on se osa sitä kokonaisuutta minkä mukaan asiakkaat arvioi toimittajia.” (H10I)

Myös asiakassuhteen tärkeys välittyi osasta perintätoimistojen internetsivuja. Erityisesti luotettavuus ja hienovaraisuus olivat tekijöitä, joiden avulla pyritään vaalimaan toimeksiantajan ja velallisen asiakassuhdetta. Intrum Justitiaalla (2015) luvataan säilyttää toimeksiantajan asiakassuhteet olemalla luotettavia. OK-Perintä (2015) kertoo hoitavansa perintäprosessin hienotunteisesti ja olemalla sovittelukykyinen. Aurum Contactor (2015) kirjoittaa muista poiketen etusivullaan ymmärtävänsä toimeksiantajan asiakassuhteen tärkeyden. He lupaavat perintä saatavia asiakassuhdetta kunnioittaen. Muiden perintätoimistojen etusivulla ei välity asiakassuhteen merkitys. Suomen Perintätoimisto Oy (2015) ilmoittaa vaalivansa asiakassuhdetta luotettavalla ja asiallisella toimintatavalla. Myös OneCapitalin (2015) internetsivuilta välittyy asiakassuhteen merkitys. He ymmärtävät toimeksiantajan asiakassuhdetta ja toimivat perinnässään hienovaraisesti. Svea Perinnän (2015) arvoihin kuuluu mm. ystävällisyys, rehellisyys, luottamus, avoimuus, oikeudenmukaisuus, lähestyttävyyys ja joustavuus. Muista poiketen heidän perintäsivullaan on kysely velallisasiakastyytyväisyydestä.

4.3 Yhteenveto tuloksista

Suurin yhtenäisyys vastauksista välittyi näkemyksestä siitä, että perintä on palvelua. Lisäksi kaikki kokivat oman perintänsä tehokkaaksi. Eniten eroja ilmeni työntekijöiden roolissa, perinnän haasteissa sekä asiakassuhteissa.

Kaikki haastateltavat näkivät velallisen asiakkaana ja perinnän koettiin olevan palvelua yhtä poikkeusta lukuun ottamatta asiakassuhteet ja tyytyväisyys korostuivat eniten itse perintää hoitavissa yrityksissä, kun taas palvelukeskuksessa asiakastyytyväisyyttä ei nähty kovin hyvänä eikä asiakassuhteiden merkitys korostunut kovinkaan paljoa. Toisaalta myös palvelukeskuksessa perinnän nähtiin olevan palvelua myös velalliselle. Perintätoimistossa työntekijät korostivat perinnän henkilökohtaisuutta ja inhimillisyyttä.

Perinnällä nähtiin olevan jonkinlainen merkitys tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen, mutta se on vain osa kokonaisuutta. Haastateltavien keskuudessa joustavuus korostui tärkeimpänä asiakassuhteisiin ja tyytyväisyyteen ja palvelukokemukseen vaikuttavana tekijänä.

Kaikki haastateltavat kokivat oman perinnän tehokkaaksi, mutta tehokkuus perustui eri tekijöihin yrityksestä riippuen. Palvelukeskuksessa nähtiin määrämuotoisuus, yhtenäisyys ja jämäptiys tehokkuuden tuojana, kun taas perintätoimistossa inhimillisuus, henkilökohtaisuus ja osaaminen nähtiin etuina. Itse perintää hoitavissa myös henkilökohtaisuus nähtiin tehokkuutta tuovana tekijänä, jonka osoittaa myös luottotappioiden pieni määrä.

Suurimmaksi haasteiksi koettiin haastateltavien keskuudessa reklamaatiot, paitsi perintätoimistossa, jossa ihmisten kohtaaminen nähtiin suurimpana haasteena. Eniten haasteita koettiin kuitenkin palvelukeskuksessa, jossa muun muassa ajankäyttö aiheutti haasteita muista vastaajista poiketen. Myös huono taloustilanne tunnistettiin yleisesti haastateltavien joukossa haasteeksi. Sen nähtiin lisänneen maksuhäiriöitä ja pidentäneen maksuaikoja, kun raha liikkuu huonosti.

Perintä on täysin tilannekohtaista, paitsi palvelukeskuksessa, jossa on käytössä erilaisia asiakassegmenttejä, jotka määrittävät perinnän tyylin ja rytmin. Työntekijän oma

vaikutusvalta koettiin hyväksi perintätoimistossa ja itse perintää hoitavissa yrityksissä. Palvelukeskuksen työntekijöillä kuitenkin oma vaikutusvalta osoittautui heikoksi. Työntekijät kokivat, että eivät pysty kovinkaan paljoa vaikuttamaan omaan työhönsä. Se, onko tämä hyvä vai huono asia, jakoi kuitenkin mielipiteitä haastateltavissa.

Taulukko 7 Yhteenveto haastattelun tuloksista

	Asiakas -palvelu	Asiakassuhteet	Haasteet	Tehokkuus	Työntekijän rooli ja näkemykset
Palvelu- keskus	Perintä on palvelua.	Ei korostu	Ajankäyttö, reklamaatiot, tiedonkulku	Koetaan tehokkaaksi ja siihen pyritään, perustuu määrämuotoisuu- teen, jämäptiyyteen ja yhdenmukaisuus- teen	Työntekijöillä vain vähän vaikutusvaltaa omaan työhön, Perintä asiakassegmen- teittäin
Perintä- toimisto	Perintä on palvelua.	Yhtenä tavoitteena säilyttää velkojan ja velallisen suhde.	Ihmisten kohtaaminen	Koetaan tehokkaaksi, perustuu henkilökohtai- suuteen ja osaamiseen	Työntekijöillä hyvä vaikutusvalta omaan työhön, perintä tilannekohtaista
Itse hoidettu perintä	Perintä on palvelua.	Suuri merkitys	Rekla- maatiot	Koetaan tehokkaaksi, perustuu henkilökohtai- suuteen	Työntekijöillä hyvä vaikutusvalta omaan työhön, perintä tilannekohtaista

Seuraavaan taulukkoon 8 olen koonnut tulokset sekundääriaineiston eli perintätoimistojen internetsivujen tarkastelusta. Perintätoimistot on listattu allekkain ja kaikkia tarkastellaan kolmen aihealueen, tehokkuuden, asiakaspalvelun ja asiakassuhteiden, mukaan. Teemat on myös jaettu kahteen osaan, etusivuun ja yrityssivuun. Tein tämän jaon, koska se, mitä etusivulla näkyy, on se mitä yritys

itsestään ensimmäisenä haluaa viestittää. Halusin kuitenkin ottaa tarkasteluun myös mukaan yrityssivun, josta löytyy enemmän tietoa yrityksestä ja sen arvoista. Merkitsin etusivuruudun X-merkillä, jos kyseinen aihe näkyi yrityksen etusivulla ja yrityssivuruudun, jos aihe näkyi yrityksestä kertovalla sivulla.

Taulukko 8 Yhteenveto perintätoimistojen internetsivujen tarkastelusta

	Tehokkuus		Asiakaspalvelu		Asiakassuhteet	
	Etusivu	Yritys-sivu	Etusivu	Yritys-sivu	Etusivu	Yritys-sivu
Intrum Justitia	X	X		X		X
OK-Perintä		X				X
Aurum Contactor	X	X			X	X
Lindorff		X	X	X		X
Suomen Perintätoimisto Oy		X				X
Vismaduetto	X	X				
OneCapital Oy	X	X				X
Svea Perintä	X	X		X	X	X

Taulukosta voidaan nähdä, että tehokkuus on merkittävin tekijä perintätoimistojen internetsivuilla. Kaikkien yritysten sivuilta löytyy mainintoja tehokkuudesta, yli puolelta etusivulta. Myös asiakassuhteiden hoito ja vaaliminen näkyvät selvästi aineistossa. Yhtä yritystä lukuun ottamatta asiakassuhteiden hoito välittyy internetsivuilta. Yhdessä yrityksessä se nähdään jopa niin tärkeänä, että se on tuotu etusivulle. Toisaalta yhdessä perintätoimistossa asiakassuhteiden merkitys ei näy ollenkaan. Asiakaspalvelu on melko vähäisessä roolissa internetsivuilla. Vain kolmessa yrityksessä nähdään perintä palveluna myös velalliselle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Perintä palveluna

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, voidaanko perinnän nähdä olevan palvelua velalliselle. Toki perintä on palvelua palvelukeskuksen omille asiakkaille ja perintätoimiston asiakkaille, mutta se miten perintä näyttäytyy palveluna loppuasiakkaalle, on tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena. Vaikka kirjallisuudessa ei suoraan sanottu perinnän olevan palvelua, on mielestäni mahdollista päätellä perinnän olevan palvelua. Se, mitä aikaisemmassa kirjallisuudessa on kirjoitettu palveluista, toteutuu myös haastatteluiden mukaan suurelta osin myös perinnän kohdalla. Perintä ei ehkä yksin ole suurin tekijä asiakassuhteiden tai kilpailuedun kannalta, mutta vaikuttaa osana yrityksen toimintojen kokonaisuutta. Joissakin tapauksissa myös perinnällä näyttäisi olevan ratkaiseva osa asiakassuhteen jatkuvuuden kanssa.

Tutkimuksessa tuli selkeästi esiin, että perinnän voidaan nähdä olevan palvelua. Suurin osa haastateltavista koki, että perintä on palvelua. Ainoastaan yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että perintä ei ole palvelua velalliselle. Erityisesti työntekijät, jotka itse hoitavat työkseen perintää, kokivat perinnän ennen kaikkea asiakaspalveluna. Johto- ja esimiestehtävissä toimivat näkivät myös perinnän palveluna, mutta eivät yhtä vahvasti kuin tavalliset työntekijät.

Perinteinen näkemys palvelusta on väistymässä ja palvelun ajatellaan olevan paljon muutakin, kuin esimerkiksi kampaamopalvelu. Asiakkaat eivät kuluta ainoastaan lopputuotetta. Ennemmin voidaan ajatella, koko palveluprosessia, jota asiakas kuluttaa ostaessaan yrityksen tuotteen tai käyttäessään sen palveluita. (Grönroos, 2010, 86.) Kun palveluprosessin voidaan nähdä jatkuvan vielä tuotteen toimituksen jälkeenkin, on perintä mielestäni osa tätä palveluprosessia. Grönroos (2010) puhuu myös piilopalveluista, jollaiseksi myös perintä voidaan nähdä. Piilopalvelut, kuten myös perintä, voivat olla asiakkaalle riesa, aiheuttaa stressiä sekä vaatia ajallisia ja rahallisia uhrauksia ja näin vaikuttaa käsitykseen yrityksestä. Hoitamalla perintä hyvin, voidaan vahvistaa positiivista kuvaa yrityksestä asiakkaiden silmissä.

Kun puhutaan palveluista, ei voida ohittaa keskustelua laadusta. Palvelun laatu on osa suurempaa verkostoa, jossa se vaikuttaa yhdessä monien muiden ilmiöiden kanssa. Kaikkien yrityksen toimintojen tulee siis olla suunniteltu niin, että ne yhdessä tuottavat asiakkaalle hyötyä. (Gummesson, 2008.) Näin ollen myös perintä on osa tätä palvelukokonaisuutta, joka tuottaa asiakkaalle arvoa. Perintää ei voida mielestäni irrottaa tästä kokonaisuudesta pois erillisenä toimintona. Varsinkin kehittyneillä aloilla, palvelun laatu on usein ratkaisevassa tekijässä erottamassa yritystä kilpailijoistaan (Bell ym., 2005).

Tarve palveluihin keskittymiseen voidaan nähdä johtuvan kolmesta tekijästä eli kilpailulähtöisyydestä, asiakaslähtöisyydestä ja tekniikkalähtöisyydestä (Grönroos, 2010, 34). Erityisesti asiakaslähtöisyys ja kilpailulähtöisyys ovat tekijöitä, joita myös perinnällä voidaan vahvistaa. Kilpailuedun voidaankin nähdä olevan yksi tekijä, miksi on tärkeää panostaa laadukkaaseen palveluun. Kilpailu markkinoilla on kiristynyt. Palvelun korkea laatu voi saada asiakkaat jäämään pysyviksi ja samalla karsia sellaisia kilpailijoita pois, joiden palvelu on alemmalla tasolla (Deng ym., 2010; Bell ym., 2005; Ling-Ching Chan & Wang, 2012). Jos on kaksi tuotteiltaan samantasoista toimittajaa, voi prosessiin liittyvät muut palvelut vaikuttaa toimittajan valintaan.

Perintä on lähtökohtaisesti negatiivinen asia. Sillä miten perintä hoidetaan voi olla vaikutusta siihen, jääkö asiakas yrityksen asiakkaaksi vai ei. Perinnällä voidaan nähdä siis olevan vaikutuksia asiakassuhteisiin. Oikein toteutettuna perintä voi parantaa asiakassuhteen laatua (Wang ym., 2012). Laadun voidaan nähdä olevan yhteydessä myös yrityksen kannattavuuteen (Gummesson, 1998). Vanhojen asiakkaiden pitäminen on usein halvempaa kuin uusien hankkiminen ja uskolliset asiakkaat ovat yleensä kannattavia (Storbacka ym., 1994; Chen & Popovich, 2003; Deng ym., 2010).

Se, mikä tekee perinnästä palvelua asiakkaalle eli velalliselle, on pitkälle samanlaista kuin muidenkin palveluiden kohdalla. Kirjallisuudessa yksilöllisyys nousi yhtenä tärkeänä palveluntekijänä esiin. Myös haastatteluissa korostui yksilöllisyys ja tilannekohtaisuus erityisesti palvelua tuovina tekijöinä. Suurin osa haasteltavista näki juuri yksilöllisyyden ja tilannekohtaisuuden tärkeimpänä tekijänä perinnässä. Lisäksi joustavuus nähtiin haasteltavien mukaan tärkeänä tekijänä. Joustavuus ei tullut kirjallisuudessa kovinkaan vahvasti esiin, mutta myös Grönroos (2010) havaitsi

joustavuuden olevan yksi palvelun tekijöistä (kts. taulukko 1). Hyvä kommunikaatio, nopeat toimitukset sekä yksilölliset tuotteet, palvelut ja kohtelu, johdonmukaisuus, luotettavuus ja nopea toimitus ovat yleisesti asiakkaalle palvelua lisääviä tekijöitä. Lisäksi asiakkaan ymmärtäminen, tunteminen ja emotionaalinen suhtautuminen ovat monille asiakkaille tärkeitä tekijöitä. (Chen & Popovich, 2003; Grönroos, 2010; Parasuraman ym., 1985.) Kaikki nämä tekijät voivat olla tärkeitä myös perinnän kohdalla. Asiakkaat voivat tarvita laskuista kopioita, joiden nopea toimittaminen on hyvää asiakaspalvelua. Maksuvaikeuksien kanssa kamppailevat asiakkaat voivat monesti kaivata myös ymmärtämistä ja emotionaalista suhtautumista tilanteeseen. Haastateltavat kertoivat asiakkaan kohtelun ja ymmärtämisen olevan tärkeää. Asiakkaat voivat myös haluta enemmän mukavuutta, vähentää ongelmia tai karsia lisäkustannuksia, joita myös perintä voi aiheuttaa (Grönroos, 2010, 34).

Wangin ym. (2012) mukaan suurimmalla osalla yrityksistä on samanlainen perintäpolitiikka kaikille asiakkaille. Jotta asiakassuhteet pysyvät kunnossa, on hänen mielestään tärkeää kehittää yksilölliset perintästrategiat kaikille asiakkaille. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kaikilla asiakkailla ei ole käytössä samanlainen perintästrategia. Itse perintää hoitavilla yrityksillä ja perintätoimistolla perintä on täysin tilannekohtaista. Palvelukeskuksella on käytössä erilaisia segmenttejä, joiden mukaan perintää tehdään. Kuitenkin kaikissa ajatuksena on se, että perintä ei ole kaikille samanlaista. Joka tapauksessa yksilöllisyys ja tilannekohtaisuus on lisääntynyt palveluiden kohdalla. Segmentit ovat pienentyneet pienentymistään viime vuosina asiakkaiden muuttuvien tarpeiden takia (Chen & Popovich, 2003). Yksilöllisyys ja tilannekohtaisuus tukevat näkemystä siitä, että perintä ei ole vain yrityksen pakollinen toiminto, vaan osa palveluprosessia. Perintäprosessin voidaan nähdä myös itsessään olevan palveluprosessi.

5.2 Perinnän rooli asiakassuhteessa

Palveluiden nähdään vaikuttavan asiakassuhteeseen tyytyväisyyden, uskollisuuden ja sitoutumisen kautta. Sitoutuminen, luottamus, asiakasarvo ja tyytyväisyys lisäävät uskollisuutta. (Deng ym., 2010; Lariviere ym., 2014; Sajtos ym., 2010; Gummesson, 1998.) Laadukas palvelu lisää asiakastyytyväisyyttä, joka taas lisää uskollisuutta.

Asiakkaiden uskollisuus lisää kannattavuutta ja markkinaosuutta, mikä on tärkeää yrityksen koko liiketoiminnan kannalta. (Storbacka ym., 1994; Gummesson, 1998; Deng ym., 2010; Luarn & Lin, 2003.) Palveluprosessi voi luoda asiakasuskollisuutta ja sitouttaa asiakkaita (Bell ym., 2005). Kun laadukkaalla palvelulla tarkoitetaan koko yrityksen palveluprosessia, on perintä siinä yksi osatekijä. Perintä vaikuttaa varmasti suorimmin asiakastyytyväisyyteen. Joissakin tapauksissa perinnällä voi olla suora vaikutus myös asiakasuskollisuuteen ja varsinkin toistuvissa ongelmatapauksissa asiakassuhde voi päättyä perinnän takia. Uskon kuitenkin, että suurin vaikutus perinnällä on tyytyväisyyteen ja sitä kautta myös sitoutumiseen ja uskollisuuteen.

Radnor ja Johnston (2012) ovat määritelleet asiakasnäkökulman avaintekijöiksi palvelun laadun, asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen. Yleinen näkemys palvelun laadusta on, että palvelun laatu vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen, joka taas johtaa asiakasuskollisuuteen (Storback ym., 1994). Tarkoituksen mukainen perintä voi vähentää asiakkaan tuntemaa epämurkuvuutta, jota perintä usein aiheuttaa ja näin ollen parantaa asiakassuhteen laatua (Wang, ym., 2012). Myös haastateltavat tunnistavat perinnällä olevan jonkinlaisia vaikutuksia asiakassuhteeseen. Perintä ei varmasti yksinään ratkaise asiakasuskollisuutta tai tyytyväisyyttä. Se voi kuitenkin osaltaan olla vaikuttamassa ko. tekijöihin muiden asioiden ohella ja epäsuorasti vaikuttaa uskollisuuteen. Mutta jos perintä hoidetaan huonosti, sillä on varmasti huono vaikutus asiakassuhteeseen ja tyytyväisyyteen.

Myös Lindström (2014) kannustaa kohteliaaseen käytökseen perinnässä asiakas- ja liikesuhdetta ajatellen. On tärkeää rohkaista työntekijöitä toimimaan asiakkaiden kanssa ystävällisesti, kommunikoidaan avoimesti sekä osoittamaan empatiaa asiakkaan tilannetta kohtaan (Bell ym., 2005). Varsinkin perinnässä, jossa käsitellään pääosin negatiivisia asioita, työntekijöiden suhtautuminen ja kommunikointi muodostuu tärkeäksi tekijäksi asiakastyytyväisyyden kannalta.

Asiakassuhteen kannalta on tärkeää, että myös perintä nähdään asiakassuhteeseen vaikuttavana tekijänä. Totuuden hetki ja kriittiset tapahtumat voivat vaikuttaa asiakassuhteeseen. Totuuden hetki on tilanne, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa, ja se voi ratkaista laatukokemuksen palvelusta. Asiakaspalvelija voi juuri tilanteessa vakuuttaa asiakkaan palvelun laadulla, mutta

tilanne voi olla ohi hetkessä, eikä sitä ehkä saada enää korjatuksi. (Grönroos, 2010.) Kriittinen tapahtuma vaikuttaa myös suuresti suhteen onnistumiseen. Tapahtumat ovat asiakas- ja tilannekohtaisia. Onnistuessaan se voi lujittaa suhdetta, mutta epäonnistuessaan jopa päättää suhteen. (Storbacka ym., 1994.) Perintä on mielestäni erittäin hyvä esimerkki kriittisestä tapahtumasta ja totuuden hetkestä. Perintä ei ole yleensä suhteessa rutiininomainen asia, vaan se voi olla yllättävä ja monille samalla kriittinen. Perintään liittyvä yhteydenotto voi olla asiakassuhteen kannalta totuuden hetki. Haastateltavien mukaan asiakkaat ovat erilaisia ja suhtautuvat perintään hyvin eri tavoin. Perinnässä totuuden hetki voi todella ratkaista suhteen jatkumisen tai päättymisen.

On asiakaskohtaista, mitä asioita perinnässä arvostetaan ja miten se tulisi hoitaa. Asiantuntevat asiakkaat korostavat palvelun teknistä laatua, jolla nähdään olevan suurempi vaikutus heidän tyytyväisyyteensä ja uskollisuuteensa. Toiminnallisten tekijöiden, jollaiseksi perintäkin voidaan ajatella, merkitys kasvaa, kun suhde kasvaa. Erityisesti talouspalveluorganisaatiossa toiminnallisella laadulla on suuri merkitys. (Bell ym., 2005; Grönroos, 1983.) Mielestäni perintä on nimenomaan toiminnallista, eikä teknistä laatua. Myös asiakassuhteen laadulla ja pituudella on vaikutuksia siihen, miten asiakkaat perinnän kokevat. Riippuu myös toimialasta, miten asiakkaat ottavat perintätoimet vastaan. Asiakkaat arvostavat henkilökohtaista kohtelua ja asiakkaan tuntemista (Grönroos, 2010; Parasuraman ym., 1985, 47).

Asiakkaiden tarpeet myös muuttuvat ajan kuluessa (Bell ym., 2005). Esimerkiksi suurin osa haastateltavista sanoi huonon taloustilanteen vaikuttaneen perintään. Perinnän näkökulmasta voidaan ajatella, että huonon taloustilanteen aiheuttamat yllättävät tekijät saattavat muuttaa asiakkaan tarpeita. Huono aika liiketoiminnassa voi kestää esimerkiksi muutamasta kuukaudesta vuosiin. Tänä aikana asiakkaalle voi olla erittäin tärkeää saada joustavaa ja yksilöllistä palvelua perinnän kanssa. Näin yritys voi yhdessä asiakkaan kanssa auttaa asiakasta pääsemään vaikean ajan yli. Eräs haastateltavista kertoi myös, kuinka pienille kasvuyrityksille annetaan toisinaan joustoa maksuissa ja näin autetaan niitä kasvamaan. Huonona aikana tai yrityksen alussa kassavirta ja käyttöpääoma voivat olla huonossa tilanteessa, jolloin laskujen maksaminen ajallaan ei aina onnistu. On varmasti asiakassuhteen kannalta tärkeää, että tällaisissa tilanteissa asiakasta ymmärretään, eikä laiteta laskua heti perintään. Grönroos (2010) myös

kannustaa yrityksiä tarjoamaan asiakkaille hyötyjä, jotka vaikuttavat heidän kasvukapasiteettiin ja ansaintakykyyn. Tämä korostuu erityisesti yritysten välisissä suhteissa.

Haastatteluissa tuli esille, että asiakkaan kohtelu on tärkeää. Varsinkin perinnässä tilanteet voivat olla vaikeita ja arkaluontoisia. Tämä lisää vaatimusta työntekijän hienovaraisuuteen ja empaattisuuteen. On tärkeää pyrkiä ymmärtämään asiakasta ja toimia tilannekohtaisesti. Myös sillä, onko asiakas yksityisasiakas vai kuluttaja näyttäisi olevan jonkin verran merkitystä. Yksityisasiakkailta ongelmat ja tilanteet ovat usein henkilökohtaisia, joten hienovaraisuuden merkitys korostuu entisestään. Kuitenkin myös yrityksissä yhteyshenkilönä on ihminen, mutta tilanteet liittyvät yritykseen ja sen toimintaan. Kuitenkin aina ihmisten kanssa toimiessa on tärkeää kiinnittää huomiota asiakaspalveluun.

5.3 Perinnän toteuttaminen

Tutkimuksen mukaan perinnän toteuttamistavat eroavat toisistaan jonkin verran. Kaikki haastateltavat kokivat perintänsä tehokkaaksi. Asiakassuhteiden ja tyytyväisyyden merkitys korostui eniten itse perintää hoitavissa yrityksissä, mikä varmasti johtuu yrityksen ja velallisen tiiviimmästä ja näkyvämmästä suhteesta. Myös kirjallisuudessa korostui yksilöllisyys ja tilannekohtaisuus. Perinnässä nämä toteutuivat parhaiten itse perintää hoitavissa yrityksissä, mutta myös perintätoimistossa yksilöllisyys oli tärkeä tekijä. Palvelukeskuksessa myös nähtiin perintä palveluna, mutta asiakassuhteiden merkitys ei saanut kovinkaan paljoa huomiota. Palvelukeskuksessa työntekijän oma vaikutusvalta perintään oli myös melko heikkoa. Nopeasti tarkasteltuna näyttäisi siis siltä, että itse hoidettu perintä on paras vaihtoehto, kun ottaa huomioon tehokkuuden ja asiakassuhteet. Kuitenkin tilanteet ovat hyvin erilaisia ja tässä tutkimuksessa oli haastateltu vain muutamia yrityksiä.

Ulkoistaminen perintätoimistolle tai keskittäminen palvelukeskukseen voi olla monissa tapauksissa myös varteenotettava vaihtoehto, joka voi tuoda etuja itse hoidettuun perintään verrattuna. Palvelukeskuksien tarkoituksena on tehostaa, yhtenäistää ja luoda synergiaetuja. (Schulz ym., 2010; Wang & Wang, 2007.) Palvelukeskuksessa tehokkuus

myös korostui eniten haastattelujen mukaan. Vaikka palvelukeskuksen selkeäksi eduksi nähdään osaaminen, synergiaedut ja tehokkuus, aiheuttaa iso organisaatio myös haasteita. Palvelukeskuksessa työskentelevät haastateltavat kokivat työssään eniten ongelmia ja haasteita. Jos yritys ei itse kykene ajan tai muiden resurssien takia hoitamaan itse perintää, on ulkoistaminen varmasti hyvä vaihtoehto. Varsinkin perintätoimistossa haastattelujen perusteella panostetaan myös velkojan ja velallisen asiakassuhteeseen.

Riippuu varmasti myös yrityksen asiakassuhteista ja niiden laadusta sekä yrityksen tavoitteista, mikä perintätapa on paras. Esimerkiksi pitkällä ja lyhyillä asiakassuhteilla on erilaisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Vaikka tehostaminen on monesti tärkeää yrityksen toiminnan kannalta, on tärkeää arvioida sen vaikutuksia asiakassuhteisiin ja tätä kautta kannattavuuteen. Ongelmana palveluliiketoiminnassa on se, että tuottavuus ja laatu ovat toisistaan erilliset ilmiöt. Grönroos ja Ojasalo (2002) muistuttavat, että palveluyhtiö, joka ensisijaisesti pyrkii vähentämään kustannuksia ja parantamaan resurssien käytön tehokkuutta, saattaa pian huomata asiakastyytyväisyyden lähtevän laskuun. Lisäksi on ymmärrettävä, että sisäistä ja ulkoista tehokkuutta ei voida johtaa toisistaan erillään.

Perinnän tehtävänä on estää luottotappioita ja saatavien nopea kotiuttaminen. Tähän pyritään tehokkaalla perinnällä. Kaikki haastateltavat kokivat oman perintänsä tehokkaaksi, joten perinnän tehokkuuden ei pitäisi aiheuttaa ongelmia. Myös luottotappioiden määrä oli kaikissa tapauksissa alhainen. Tehokas perintä tarkoittaa monissa tapauksissa tiukkaa luottopolitiikkaa ja perinnän nopeaa hoitamista. Pitkällä tähtäimellä voisi kuitenkin olla parempi keskittyä myös perinnässä laadukkaaseen asiakaspalveluun ja ehkä hieman tinkiä omasta kassavirrasta asiakkaan edun takia. Liiketoimintaa ei voi olla olemassa ilman tyytyväisiä asiakkaita. Kun asiakkaat menestyvät, auttaa se myös yritystä menestymään. Niin kuin muissakin asioissa, myös perintä- ja maksuasioissa yhteistyö voi viedä pitkälle. Myös Grönroos ja Ojasalo (2002) painottavat yhteistyön ja asiakkaan osallistumisen merkitystä.

6 POHDINTA

6.1 Implikaatiot aikaisempaan tutkimukseen ja käytäntöön

Perintää ei ole aikaisemmin tutkittu palvelujohtamisen näkökulmasta, eikä perinnän vaikutuksia asiakassuhteisiin ole tarkasteltu aiemmin kovinkaan paljon. Tämä tutkimus antaa näkemyksiä siihen, miten perintä voidaan palvelujohtamisen kentässä nähdä. Samalla sitä voidaan soveltaa myös muihin vastaaviin yrityksen toimintoihin, joita ei helposti mielletä palveluksi. Perintäkirjallisuus ja tutkimus on keskittynyt pitkälti sen käytännön toteuttamiseen ja tehokkuuteen (Lindström, 2014; Lindström & Kivelä, 1998; Thomas ym., 2012). Tässä tutkimuksessa tuodaan perintään pehmeämpi, asiakassuhteita korostava näkökulma. Tämä tutkimus myös syventää näkemystä perinteisestä palvelujohtamisen tutkimuksesta (mm. Grönroos, 1983; Grönroos, 1994; Grönroos, 2010; Grönroos, 2011; Gummesson, 1998; Gummesson, 2008; Parasuraman ym., 1985). Heidän tutkimuksena painottuvat yrityksen kokonaisvaltaiseen palveluprosessiin. Tässä tutkimuksessa käsitellään tarkemmin yrityksen yksittäistä prosessia osana koko palveluprosessia. Lisäksi työntekijöiden näkemykset ja kokemukset saavat sijaa tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen myötä perintä voidaan nähdä palveluna. Koska kaikki toiminnot yrityksessä tuottavat yhdessä laatua, tulee perintäkin nähdä palveluna. Myös piilopalvelutermi kannattaisi ottaa yleisempään käyttöön puhuttaessa yrityksen toiminnoista, kuten perinnästä. Tutkimuksessa löytyneet perinnän laatua tuovat tekijät ovat suurelta osin samoja, kuin yleisessä palvelujohtamisen teoriassa. Yksilöllisyys, hienovaraisuus ja tilannekohtaisuus ovat tärkeitä tekijöitä kaikessa palvelussa. Koska vanhojen asiakkaiden pitämisen nähdään olevan kannattavampaa kuin uusien hankkimisen, on perintä tärkeä osa palvelukokonaisuutta (Storbacka ym., 1994; Chen & Popovich, 2003; Deng ym., 2010). Perintä voi joissakin tilanteissa ratkaista asiakkuuden jatkumisen.

Asiakassuhteita käsittelevässä teoriassa ei aikaisemmin ole tarkasteltu perinnän vaikutusta asiakassuhteisiin. Tutkimuksessa nousi esiin, että perinnällä on vaikutuksia asiakastyytyvyyteen. Perintä voidaan siis liittää osaksi asiakastyytyvyyden tekijöitä. Asiakasuskollisuuteen perinnällä ei ole yhtä suurta vaikutusta, mutta

tyytyväisyyden kautta perintä voi vaikuttaa myös uskollisuuteen. Uskollisuuteen vaikuttavia epäsuoria tekijöitä tutkittaessa voidaan perinnän nähdä olevan yksi tekijä. Segmentointi on viime vuosina nostanut merkitystään asiakassuhteiden tutkimuksessa (Chen & Popovich, 2003). Myös perinnässä voidaan segmentoida asiakkaita, mutta segmenttien tulee olla hyvin pieniä. Paras tilanne on kuitenkin silloin, kun perintä on täysin yksilöllistä ja tilannekohtaista. Aiemmassa tutkimuksessa on myös tarkasteltu asiakkaiden tarpeita ja niiden muuttumista. Joustava luottopolitiikka ei lähtökohtaisesti useinkaan ole asiakkaiden suurempia tarpeita. Ajan kuluessa tarpeet voivat kuitenkin muuttua. Jos asiakkaan taloudellinen tilanne huononee, myös tarpeet muuttuvat. Tällaisessa tilanteessa perinnän merkitys voi nousta merkittävään asemaan.

Varsinkin viime vuosina kun taloudellinen tilanne on ollut huono, on perinnän merkitys lisääntynyt. Kuitenkin myös kilpailu markkinoilla on kasvanut samalla. Pitkällä tähtäimellä tarkasteltuna asiakassuhteisiin panostaminen on tärkeää, mikä tarkoittaa sitä, että myöskään perinnän vaikutuksia ei kannata ohittaa. Koska perintä osana palvelukokonaisuutta vaikuttaa kilpailukykyyn ja kannattavuuteen asiakasuskollisuuden kautta, on tärkeää, että myös yritysten johdossa olevat henkilöt ymmärtävät perinnän merkityksen, eivätkä näe sitä vain pakollisena pahana.

Perintä kannattaisikin ottaa osaksi koko asiakassuhdejärjestelmää ja -johtamista. Myös työntekijöille voidaan tehdä selväksi, millaisia vaikutuksia perinnällä voi olla asiakassuhteisiin ja sitä kautta yritysten toimintaan. Asiakasarvon ja asiakastyytyväisyyden tulisi olla taustalla kaikissa yrityksen toiminnoissa, niin myös perinnässä. Myös tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden suhdetta ja vaikutuksia olisi hyvä pohtia yrityksessä. Oikean suhteen löytäminen tehostamisen ja asiakaslähtöisyyden välillä voi olla hankalaa, mutta se varmasti kannattaa. Vaikka tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli asiakassuhteet, niin perinnän kontekstissa täytyy ottaa myös tehokkuus huomioon.

Vaikka yhtä oikeaa perintätapaa ei voida löytää, on mielestäni kuitenkin mahdollista pyrkiä kehittämään perintäprosessista asiakaslähtöisempi. Yrityksissä olisikin hyvä miettiä, millainen asiakaslähtöinen perintästrategia sopii juuri omille asiakkaille ja omaan toimialaan. Myös se, miten perintästrategia tukee muita yrityksen palveluun liittyviä toimintoja ja liiketoiminnan päämääriä, kannattaa ottaa huomioon.

Asiakaslähtöisyys muodostaa perinnän lähtökohdan, voidaan tehostaminen toteuttaa asiakaslähtöisyyden ehdoilla. Kun perintä on suunniteltu tukemaan asiakastytytyvääisyyttä ja –uskollisuutta, voidaan myös tilannekohtaisesti palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Näin voidaan luoda ja vahvistaa kokonaisvaltaista positiivista kuvaa yrityksestä.

6.2 Tutkimuksen arviointi

6.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä reliabiliteetilla ja validiteetilla (Koskinen ym., 2005). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetilla sitä, onko tutkimuksessa tutkittu mitä on luvattu. Toisaalta näitä kritisoidaan niiden huonosta soveltuvuudesta laadulliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Tarkastelen kuitenkin luotettavuutta niiden avulla, koska ne ovat hyvin vakiintuneita käsitteitä tutkimuksessa.

Tutkimusta tehdessäni halusin panostaa teorian kattavuuteen ja korkeatasoisiin lähteisiin. Suurin osa lähteistäni ovat vertaisarvioituja artikkeleita tieteellisistä lehdistä. Lisäksi teoriani perustuu suurelta osin tunnettujen tutkijoiden ajatuksiin ja näkemyksiin (Grönroos; Gummesson; Parasuraman; Storbacka). Artikkelit ovat myös pitkältä ajalta ja edustavat sekä uutta, että vanhempaa tutkimusta. Tutkimuksessa käytetyt vanhimmat artikkelit ovat kahdeksankymmentäluvulta ja uusimmat ovat julkaistu 2013 ja 2014. Tämä lisää mielestäni tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Olen myös käyttänyt tutkimukseen aikaa kahdeksan kuukautta aikaa. Tämä mahdollisti sen, että olen voinut perehtyä aiheeseen ja tehdä tutkimusta rauhassa ilman kiirettä. Kun työhön on ollut kauan aikaa, on näkemys aiheesta ehtinyt muodostua rauhassa ja saada syvyyttä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009; Hirsjärvi ym., 2009.)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on myös tärkeää tarkastella aineistoa ja sen riittävyttä, sekä sen analysointia ja tulkintaa. (Hirsjärvi ym., 2009.) Aineistoa varten on haastateltu kymmentä henkilöä. Määrä on tarpeeksi suuri, jotta siitä voidaan tehdä tiettyjä johtopäätöksiä. Huomasin tämän siitä, että tietyt asiat alkoivat toistumaan

haastatteluissa, joten saturaatio saavutettiin aineiston keruussa (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Kuitenkin luotettavamman tutkimustiedon saamiseksi olisi varmasti ollut hyvä, jos haastateltavia olisi ollut enemmän. Aineisto pohjautuu vain tietyn tyyppisten yritysten ja henkilöiden näkemyksiin. Perintä saattaa olla täysin erilaista joillakin tietyillä toimialoilla. Toisaalta ne tekijät, jotka nousivat aineistosta vahvimmin esiin kaikkien haastateltavien kohdalla, voivat olla yleistettävissä kaikkiin yrityksiin. Lisäksi olen käyttänyt sekundääriaineistona perintätoimistojen internetsivuja lisäämään ymmärrystä ilmiöstä.

Aineiston keruun toteutin teemahaastatteluilla. Teemahaastattelut antoivat sekä tutkijalle, että haastateltavalle tilaa liikkua. Näin oli helpompi saada haastateltavista enemmän irti ja tuoda esiin myös uusia ja yllättäviä aiheita. Korostin myös haastattelujen anonyymiutta, jotta haastateltavat kertoisivat ajatuksistaan mahdollisimman totuudenmukaisesti. Analysointia varten tein litteroinnit tarkasti ja kokonaisuudessaan huolellisesti, jotta tulkinta aineistosta olisi luotettavampi.

Aineiston analyysin toteutin huolella ja käytin kahta eri tekniikkaa saadakseni syvemmän näkemyksen aiheesta. Siihen nähden, että aineisto koostui kuitenkin vain kymmenestä haastateltavasta, aineisto oli mielestäni rikasta ja hyvin käyttökelpoista. Tulkintojen tekeminen aineiston perusteella oli melko helppoa, mutta käytin tähän paljon aikaa. Tiedostin tutkijana subjektiivisuuden ja pyrin välttämään sitä ja tarkastelemaan aineistoa objektiivisesti. Oma tausta perinnän parissa työskentelyssä asetti objektiivisuudelle haastetta, mutta mielestäni onnistuin hyvin katsomaan aineistoa ulkopuolisen silmin. Lisäksi olen tarkasti selostanut aineiston keruun ja analyysin vaihe vaiheelta läpinäkyvästi, jotta lukija pystyy myös itse arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym., 2009).

Tutkimusraportti on mielestäni yhtenäinen kokonaisuus, jonka eri kappaleet nivoutuvat hyvin yhteen. Raportti on myös tasapainoinen, eikä mikään osa-alue nouse liikaa esiin tai jää tarpeettomasti taka-alalle. Raportti noudattaa yleistä tutkimuksissa käytettyä kaavaa. Lukijan on helppo nopealla vilkaisulla ottaa selvää, mistä tutkimuksessa on kyse. Olen tehnyt erikseen kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisestä osiosta omat yhteenvedot. Yhteenvedot ja johtopäätökset –kappaleessa vedän teorian ja empirian yhteen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.)

6.2.2 Tutkimuksen rajoitteet

Vaikka olen panostanut siihen, että tutkimus on tehty huolellisesti ja mahdollisimman luotettavasti, on vaikea kiinnittää kaikkiin asioihin huomiota. Tutkimus on melko laaja ja siinä on monia eri tekijöitä, jotka hankaloittivat analysointia ja johtopäätösten tekemistä. Yhden ihmisen mahdollisuudet tulkita aineistoa täysin objektiivisesti, syvällisesti ja rikkaalla tavalla ovat rajalliset. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus on tutkimustapana hankala, koska tutkijan omat tulkinnat ovat suuressa roolissa.

Tutkimusta hankaloitti myös se, että perintää ei ole aiemmin tutkittu palvelujohtamisen näkökulmasta. En voinut saada tukea näkemyksilleni suoraan teoriasta, vaan johtopäätökset piti muodostaa haastattelujen avulla sekä yleisestä palvelujohtamisen teoriasta. Tässä tutkimuksen laajuudessa on vaikea esittää täysin paikkansapitäviä ja yleistettäviä tuloksia aiheesta. Kuten tutkimuksessa tuli ilmi, perintä on hyvin tilannekohtaista. On siis mahdollista, että haastateltavien valinta on vaikuttanut lopputulokseen. Jos olisi valittu yrityksiä esimerkiksi eri toimialalta tai muuten vaan jokin muu, olisi tutkimustulos voinut muodostua ainakin osittain erilaiseksi.

Haastateltavien valinta aiheuttaa myös tiettyjä rajoituksia (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Osa haastateltavista oli ennestään tuttuja ja osa tuntemattomia. On vaikea arvioida, kuinka tämä vaikuttaa haastatteluista saatuun aineistoon. On mahdollista, että tutut ihmiset eivät välttämättä kerro ajatuksistaan avoimesti ja tuntemattomat kertovat asioita miettimättä. On myös mahdollista, että asia on juuri toisinpäin. Myös se, että haastateltavia oli vain kymmenen, aiheuttaa sen, että tutkimuksen tulosten yleistettävyys ei ole kovin hyvä.

Tutkimuksessa tarkastellaan perinnän roolia asiakassuhteissa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut hyvä, jos myös velallisia olisi haastateltu. Näin olisi myös velallisen näkökulma tullut esille. Nyt jouduin tyytymään perintää hoitavien työntekijöiden ja esimiesten omiin näkemyksiin ja kokemuksiin asiasta, sekä aikaisempaan tutkimukseen.

Myös oma kokemus perinnästä voi tuoda ongelmia täysin objektiiviseen tutkimuksen toteutukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Itselläni on ennakkonäkemyksiä ja oletuksia

siitä, mitä tutkimuksen tulokset voisivat olla. Tämä voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, mitä teoriaa tutkimukseen olen valinnut ja minkälaisia kysymyksiä on kysynyt haastateltavilta. Toisaalta oma kokemus on antanut ymmärrystä aiheesta ja mahdollistanut tarkempien lisäkysymysten esittämisen. Myös teorian sopivuus tutkittavaan aiheeseen on ollut helpompi arvioida, kun on omakohtaista kokemusta perinnästä. Oma kokemus on myös vaikuttanut jo alussa tutkimuksen asetteluun. Olen itse työssäni huomannut, että perintä on palvelua, vaikka sitä ei usein palveluksi ajatellakaan. Olen myös itse työssäni kiinnittänyt huomiota perintään ja asiakassuhteisiin. Tästä huolimatta olen pyrkinyt pysymään objektiivisuudessa koko tutkimuksen ajan.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista tutkia perinnän vaikutuksia asiakassuhteisiin velallisten näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tehdä vastaavanlainen tutkimus, jossa haastateltavat olisivat velallisia. Näin olisi mahdollista saada velallisten ääni kuuluville. Samalla olisi mahdollisuus vertailla sitä, vastaako yritysten edustajien ja velallisten ajatukset perinnästä palveluna toisiaan ja mitä eroja niissä on. Yrityksessä voi olla väärinkäsityksiä siitä, mikä oikeasti asiakkaalle on tärkeää ja mikä ei.

Myös edellä mainitsemani tehokkuuden ja asiakaslähtöisyyden suhde olisi mielenkiintoinen ja tärkeä aihe tutkittavaksi. Tämä on tutkimuksena varmasti haastavampi, mutta sitäkin tärkeämpi. Sivusin itse aihetta hyvin pinnallisesti ja ohimennen, mutta syvemmän käsityksen saamiseksi aiheesta voisi tehdä kokonaisen tutkimuksen. Tästä olisi varmasti hyötyä monille yrityksille.

Lisäksi perinnän merkitys eri toimialoilla tai jopa eri maissa olisi kiinnostava aihe tutkia. Haastateltavat vetosivat monessa asiassa siihen, millaisia heidän asiakkaansa ovat tai millainen heidän liiketoimintansa luonne on. Eri toimialoilla on erilaisia asiakkaita ja asiakassuhteiden laatu vaihtelee. Olisi mielenkiintoista nähdä, kuinka paljon perintä eroaa eri toimialoilla toisistaan. Myös maakohtaiset kulttuurierot voisivat olla hyvä tutkimuksen aihe. Osa maista on hyvin konservatiivisia ja toiset taas vapautuneempia. Nykypäivänä globaalissa taloudessa asiakkaita voi olla missä tahansa

maassa tai maanosassa. Lisäksi tutkimuksessa tuli vahvasti esiin perinnän yksilöllisyys ja tilannekohtaisuus. Myös asiakkaiden tunteminen on tärkeää. Olisikin varmasti hyvä tietää, miten muualla maailmassa perintään suhtaudutaan. Ei ole varmasti olemassa yhtä parasta tyyliä periä. On varmasti asiakas-, tilanne- ja kontekstisidonnaista, millainen perintätyyli on sopivin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Aaltola, J. & Valli, R. (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. 4. Uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Babakus, E., Bienstock, C. & Scotter, J. (2004). Linking perceived quality and customer satisfaction to store traffic and revenue growth. *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 4, pp. 713–737.
- Baker, J., Levy, M. & Grewal, D. (1992). An experimental approach to making retail store environment decisions, *Journal of Retailing*, Vol. 68, No. 4, pp. 445-460.
- Bell, S. J., Auh, S. & Smalley, K. (2005). Customer relationship dynamics: Service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 2, pp. 169–183.
- Burnham, T. A., Frels, J. K. & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 2, pp. 109–126.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, pp. 672–688.
- Deng, Z., Lu, Y. & Wei, K. K. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*. Vol. 30, No. 4, pp. 289–300.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2001). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Eskola, J. (2010). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (2010). Ikkunoita

tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Ghauri, P. & Gronhaugh, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Prentice Hall.

Goldenberg, B. (2000). What is CRM? What is an e-customer? Why you need them now, in *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference*, Boston, MA, 27–29 June.

Goold, M., Pettifer, D. & Young, D. (2001). Redesigning the corporate centre. *European Management Journal*, Vol. 19, pp. 83.

Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. London: Chartwell-Bratt.

Grönroos, C. (1994). From Scientific management to service management. A management perspective for the age of service competition. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5, No. 1, pp. 5–20.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2002). Service productivity towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 414–423.

Grönroos, C. (2010). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 240–247.

Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationshipmarketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, No. 1, pp. 4–15.

Gummesson, E. (2008). Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 143–153.

Gustafsson, A., Johnson, M.D. & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 210–218.

Han, C. & Jang, Y. (2013). Effects of debt collection practices on loss given default. *Journal of Banking & Finance*, Vol. 37, pp. 21–31.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Jones, M. A. & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfac-

- tion: An empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, Vol.14, No. 2, pp. 147–159.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L. & Beatty, S. E. (2002). Why customers Stay: Measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 441–50.
- Kassim, N. M. & Abdullah, N. A. (2008). Customer loyalty in e-commerce settings: An empirical study. *Electronic Markets*, Vol. 18, No. 3, pp. 275–290.
- Kim, D. J., Ferrin, D. L. & Rao, H. R. (2009). Trust and satisfaction, two stepping stones for successful e-commerce relationships: A longitudinal exploration. *Information Systems Research*, Vol. 20, No. 2, pp. 237–257.
- Koc, E. (2006). Total quality management and business excellence in services: The implications of all-inclusive pricing system on internal and external customer satisfaction in the Turkish tourism market. *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 7, pp. 857–877.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet*. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- Lariviere, B., Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L. & Malthouse, E. C. (2014). A longitudinal examination of customer commitment and loyalty. *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 75–100.
- Lindström, J. & Kivelä, O. (1998). *Saatavien perintä*. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Lindström, J. (2014). *Luotonvalvonta ja saatavien perintä*. Helsinki: Talentum.
- Ling-Ching Chan, A. & Wang, W-Y. (2012). The causal relationships between aspects of customer capital. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112, No. 6, pp. 848–865.
- Luarn, P. & Lin, H-H. (2003). A customer loyalty model for e-service context. *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 4, No. 4, pp.156–167.
- Matuszyk, A., Mues, C. & Thomas, L. C. (2010). Modelling LGD for unsecured personal loans: decision tree approach. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 61, No. 3, pp. 393–398.
- McIvor, R. (2013). *What do we know about services outsourcing?* Edinburg: ICAS.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61–89.

- Mittal, V., Ross, W. & Baldasare, P. (1998). The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 33–47.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 33–44.
- Parasuraman, A., ym. (1983). Service firms need marketing skills. *Business Horizon*, Vol. 26, No. 6, pp. 28–31.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41–50.
- Parasuraman, A. ym. (1988). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12–40.
- Parasuraman, A. Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 39–48.
- Radnor, Z. & Johnston, R. (2012). Lean in UK Government: internal efficiency or customer service? *Production Planning & Control*. Vol. 24, No. 10–11, pp. 903–915
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 56–69.
- Sajtos, L., Brodie, R. J. & Whittome, J. (2010). Impact of service failure: The protective layer of customer relationship. *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 2, pp. 216–229.
- Seybold, P. (1998). *Customers.com – How to Create a Profitable Business Strategy for the Internet and Beyond*, Times Books, New York, NY.
- Seybold, P., Marshak, R. & Lewis, J. (2001). *The Customer Revolution*, Crown Business. New York, NY.
- Schulz, V. & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 4, No. 3, pp. 210–219.
- Sheth, J. N., Newman, B. I. & Gross, B. I. (1991). *Consumption values and market choice*. Cincinnati, OH: South Western Publishing.
- Shin, D.-H., & Kim, W.-Y. (2008). Forecasting customer switching intention in mobile service: An exploratory study of predictive factors in mobile number portability. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 75, No. 6, pp. 854–874.

- Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industrial Management*. Vol. 5, No. 5, pp. 21–38.
- Thomas, L.C., Matuszyk, A. & Moore, A. (2012). Comparing debt characteristics and LGD models for different collection policies. *International Journal of Forecasting*, Vol. 28, pp. 196–203.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Walsh, G., Dinnie, K. & Wiedmann, K.-P. (2006). How do corporate reputation and customer satisfaction impact customer defection? A study of private energy customers in Germany. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 6, pp. 412–420.
- Wang, S. & Wang, H. (2007). Shared services beyond sourcing the back offices: organizational design. *Human System Management*, Vol. 26, pp. 281–290.
- Wang, H-Y., Liao, C. & Kao, C-H. (2012). A credit assesment mechanism for wireless telecommunication debt collection: An empirical study. *Inf Syst E-Bus Manage*, Vol. 11, pp. 357–375.
- Yi, Y. (1991). A critical review of consumer satisfaction. *Review of marketing* 1990, pp. 68–123.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yu, Y-T. & Dean, A. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 234–250.
- Zeithaml, V. A., Leonard, L. B. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing* Vol. 60, pp. 31–46.

Muut painetut lähteet

WWW-sivut

- Aamulehti, (2014). Ison yrityksen maksu viipyy todennäköisemmin kuin pienen – ”ihan tarkoituksellakin”. Viitattu 6.11.2014. <http://m.aamulehti.fi/kotimaa/ison-yrityksen-maksu-viipyy-todennakoisemmin-kuin-pienen-ihan-tarkoituksellakin?v=1>
- Aluehallintovirasto. Perintä. Viitattu 25.2.15
https://www.avi.fi/web/avi/perinta#.VO3F_EsWHdo
- Aurum Contactor (2015). Etusivu. Viitattu 28.5.2015. <http://www.aurumcontactor.fi>

- Aurum Contactor (2015). Yritys. Viitattu 28.5. 2015.
<http://www.aurumcontactor.fi/index.php/yritys/>
- Intrum Justitia (2015). Etusivu. Viitattu 28.5.2015. <http://www.intrum.com/fi/>
- Intrum Justitia (2015). Yritys. Viitattu 28.5.2015.
<http://www.intrum.com/fi/Yritys/Arvot/>
- Lindorff (2015). Etusivu. Viitattu 28.5.2015.
<https://www.lindorff.fi/home/52019/Lindorff-Suomi>
- Lindorff (2015). Lindorff Oy. Viitattu 28.5.2015. <https://www.lindorff.fi/about-us/article/52699/Lindorff-Oy>
- Media Planet: Businessopas, Surakka, P. Perintä osaksi taloushallinnon kokonaisuutta. Viitattu 25.2.2015. <http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/perinta-osaksi-taloushallinnon-kokonaisuutta>
- OK-Perintä (2015). Etusivu. Viitattu 28.5.2015. <https://www.okperinta.fi>
- OK-Perintä (2015). Yritys. Viitattu 28.5.2015. https://www.okperinta.fi/fin/yritys_fin
- OneCapital (2015). Etusivu. Viitattu 28.5.2015. <http://www.perintatoimisto.com>
- OneCapital (2015). Yritys. Viitattu 28.5.2015.
<http://www.perintatoimisto.com/perintatoimisto>
- Perintää.fi, (2011). Suomen suurimmat perintäyritykset – Top5. Viitattu 25.2.15.
<http://perintaa.fi/perintayritykset/suomen-suurimmat-perintayritykset-top-5/>
- Suomen Perintätoimisto Oy (2015). Etusivu. Viitattu 28.5.2015.
<https://website.suomenpt.fi>
- Suomen Perintätoimisto Oy (2015). Arvot. Viitattu 28.5.2015.
<https://website.suomenpt.fi/Generals/company>
- Svea Perintä (2015). Perintä. Viitattu 28.5.2015. <http://www.svea.com/fi/fin/perinta/>
- Svea Perintä (2015). Svean arvot. Viitattu 28.5.2015.
<http://www.svea.com/fi/fin/Sveasta/Svean-arvot/>
- Talouselämä (2014). Maksuongelmat lisääntyvät – isoista yrityksistä perinnän kohteena 32 %. Viitattu 6.11.2014.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/maksuongelmat+lisaantyyvat++isoista+yrityksista+perinnan+kohteena+32/a2252980>
- Talouselämä, (2014). Laskut jäävät maksamatta – Euroopan firmoille 360 miljardin euron mälli. Viitattu 6.11.2014.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/laskut+jaavat+maksamatta++euroopan+firmoilille+360+miljardin+euron+malli/a2247155>

Vismaduetto (2015). Etusivu. Viitattu 28.5.2015.

<https://website.suomenpt.fi/Generals/company>

Vismaduetto (2015). Yritys. Viitattu 28.5.2015. <http://www.vismaduetto.fi/yritys/>

Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Loss_given_default. Viitattu 27.3.2015

Yle Uutiset, Birgitta Vuorela (2014). Maksuhäiriöt lisääntyvät – pian hätyytellään lamavuosien lukuja. Viitattu 6.11.2014.

http://yle.fi/uutiset/maksuhairiot_lisaantyyvat__pian_hatyytellaan_lamavuosien_lukuja/7015288

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Taustat:

- Kuka olet?
- Mitä teet?
- Kauna työskennellyt perinnän parissa?

2. Perintä:

- Mitä perintä on, kerro omin sanoin?
- Prosessi?
- Suurimmat erot ja samankaltaisuudet eri asiakkaiden välillä
- Perinnän tavoitteet?
- Mitä etua siitä, että perintä hoidetaan tällä tavalla?
- Mitkä ovat suurimpia kehittämiskohteita perinnän toteuttamisessa?
- Onko palvelua loppuasiakkaalle?
- Omat vaikutusmahdollisuudet
- Parhaat ideat ja käytännöt

3. Asiakassuhteet ja palvelu:

- Kuka on asiakas?
- Miten suhteita hoidetaan?
- Palvelun laatu?
- Palvelulupaus?
- Miten asiakasarvo näkyy työssä? (velallinen / asiakkaan asiakas)
- Haasteet ja ristiriitaisuudet asiakassuhteissa?
- Asiakasuskollisuus?
- Vaikutusmahdollisuudet asiakkaan ja asiakkaan asiakkaan välisiin suhteisiin?
- Kerro esimerkki onnistuneesta ja epäonnistuneesta palvelutilanteesta?

4. Tehokkuus:

- Mihin perustuu?
- Mitä sillä tarkoitetaan?
- Koetaanko tehokkaaksi?
- Vaihtoehtoja?

5. Perinnän haasteet ja ongelmat:

- Millaisia ongelmia?
- Asiakassuhteet?
- Ajankäyttö
- Informaation kulku

6. Johtaminen:

- Millaista perinnän johtaminen?
- Haasteet?